DIRECCION DE MARKETING

ANALISIS, PLANIFICACION, GESTION Y CONTROL

TOMO II

EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE MARKETING PARA EMPRESAS LIDERES, RETADORAS, IMITADORAS Y ESPECIALISTAS 409 **14**

ESTRATEGIAS DEL LIDER DEL MERCADO 410
Expansión de la Demanda Global del Mercado 411 Defensa de la Cuota de Mercado 412 Estrategias de Marketing 14-1: Estrategias de Defensa de Acuerdo con el Modelo Defensor 415 Expansión de la Cuota de Mercado 417 Conceptos y Herramientas de Marketing: Efecto de las Diferentes Variables del Mix de Marketing en la Cuota de Mercado 420

ESTRATEGIAS DEL RETADOR 421
Definición del Objetivo Estratégico e Identificación del Oponente (s) 421 Empresas y Sectores: Método Seguido por Procter & Gamble y Caterpillar para Mantener su Liderazgo 422 Elección de la Estrategia de Ataque 425

ESTRATEGIAS DEL SEGUIDOR 429
Estrategias de Marketing 14-2: Ataques Estratégicos Disponibles para los Retadores 430

ESTRATEGIAS DEL ESPECIALISTA EN NICHOS 432
Estrategias de Marketing 14-3: Tipos de Especializacion Aplicables a los Especialistas en Nichos 433 Estrategias de Marketing 14-4: Estrategias de Entrada a Mercados ya Atendidos por Otras Empresas 434

RESUMEN 434

DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL MERCADO INTERNACIONAL 439 **15**

Entorno de Marketing y Tendencias 15-1: ¿Cuál es la Actuación de Estados Unidos en el Mundo del Comercio? 440

VALORACION DEL ENTORNO DEL MARKETING INTERNACIOAL 442
Estrategias de Marketing 15-1: Actuaciones a Ciegas en Marketing Internacional 443 El Sistema de Comercio Internacional 444 El Entorno Económico 444 El Entorno Legal y Político 445 Entorno de Marketing y Tendencias 15-2: Cómo los Países han Retrocedido al Trueque 446 El Entorno Cultural 447 Estrategias de Marketing 15-2: Megamarketing: La Penetración en Mercados Intervenidos 448 El Entorno de los Negocios 448

LA DECISION DE IR AL EXTRANJERO O NO 449
Entorno de Marketing y Tendencias 15-3: El Ciclo de Vida del Producto Internacional 450

LA DECISION SOBRE LOS MERCADOS EN LOS QUE ENTRAR 450
Estrategias de Marketing 15-3: ¿Deberían las Empresas Multinacionales Restringir su Comercio a la Tríada de Mercados? 452

LA DECISION DE COMO ENTRAR EN EL MERCADO 454
Exportación Indirecta 454 Conceptos y Herramientas de Marketing: La Evaluación del Riesgo en un País 455 Exportaciones Directas 455 Franquicia 456 Empresas de Capital-Riesgo 457 La Inversión Directa 457 El Proceso de Internacionalización 457

LA DECISION DEL PROGRAMA DE MARKETING 458
Producto 459 Estrategias de Marketing 15-4: ¿Estandarización Internacional o

Adaptación? 460 Promoción 462 Precio 463 Canales de Distribución 465

LA DECISION DE LA ORGANIZACION DEL MARKETING 466

Departamento de Exportaciones 466 División Internacional 466 Organización Global 467 Empresas y Sectores: Los Campeones del Mundo como Vendedores: ¿Los Japoneses? 468

RESUMEN 468

PARTE 5 LA PLANIFICACION DE PROGRAMAS DE MARKETING

16 LA DIRECCION DE LINEAS DE PRODUCTOS, MARCAS Y ENVASES 473

¿QUE ES UN PRODUCTO? 473

Cinco Dimensiones de un Producto 474 Jerarquía de Productos 475 Clasificaciones de Producto 476

LAS DECISIONES DEL MIX DE PRODUCTO 476

Conceptos y Herramientas de Marketing: Clasificación de los Productos y sus Implicaciones en la Estrategia de Marketing 477

DECISIONES SOBRE LINEAS DE PRODUCTOS 481

Análisis de la Línea de Productos 481 Longitud de la Línea de Productos 482 La Decisión de Modernización de la Línea 486 La Decisión de Imagen de la Línea 486 La Decisión de Acortamiento de la Línea de Productos 487

DECISIONES DE MARCA 487

La Decisión de la Denominación de Marca 488 La Decisión de un Patrocinio de Marca 490 Estrategias de Marketing: La franquicia de marcas y el pago de derechos 491 La Decisión sobre la Estrategía de Marcas 492 Las Decisiones de Extensión de la Denominación de Marca 494 La Decisión Multimarca 494 La Decisión de Reposicionamiento de la Marca 495

DECISION SOBRE ENVASE Y EMBALAJE 496

RESUMEN 499

17 LA GESTION DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y SERVICIOS AUXILIARES 503

NATURALEZA Y CLASIFICACION DE LOS SERVICIOS 504

CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS Y SUS IMPLICACIONES PARA EL MARKETING 505

Intangibilidad 505 Carácter Inseparable 506 Variabilidad 506 Carácter Perecedero 508

ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EMPRESAS DE SERVICIOS 509

Estrategias de Marketing: La Motivación de los Empleados como Herramienta para Cuidar a los Clientes: El Caso de los Hospitales 511 La Gestión de la Diferenciación 511 Gestión de la Calidad de los Servicios 512 Conceptos y Herramientas de Marketing: Análisis de los Resultados de Mercado 514 Empresas y Sectores: Las Empresas Walt Disney - Una Organización de Alto Nivel de Respuesta 516 La Gestión de la Productividad 517

LA GESTION DE SERVICIOS DE APOYO AL PRODUCTO 518
Estrategias de Servicio Pre-Venta 518 Estrategias de Servicio Post-Venta 519

RESUMEN 521

DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS SOBRE PRECIOS 525 ***18***

LA FIJACION DEL PRECIO 526
Selección de los Objetivos del Precio 527 Conceptos y Herramientas de Marketing 18-1: Fijación de Precio para la Maximización del Beneficio 529 La Determinación de la Demanda 530 La Estimación de Costes 532 El Análisis de los Precios y Ofertas de los Competidores 534 La Selección de la Técnica de Fijación de los Precios 535 Conceptos de Marketing y Herramientas 18-2: Métodos de Estimación del Valor Percibido: Una Ilustración 538 La Selección del Precio Final 540 Conceptos de Marketing y Herramientas 18-3: Métodos para Fijar el Precio Alrededor del Valor Percibido 541

ADAPTACION DEL PRECIO 543
Fijación Geográfica de Precios 543 Descuentos en los Precios y otras Reducciones 543 Estrategias de Marketing 18-1: Cinco Estrategias Geográficas para la Fijación de Precios 544 Precios Promocionales 546 Discriminación de Precios 547 Fijación de Precios a un Conjunto de Productos 548

INICIACION Y RESPUESTA ANTE CAMBIOS DE LOS PRECIOS 550
La Reducción de Precios 550 El Inicio de un Incremento en los Precios 551 Estrategias de Marketing 18-2: Análisis de las Alternativas de Marketing Mix de una Empresa en un Periodo de Recesión Económica 552 Reacciones de los Consumidores ante los Cambios en los Precios 554 Reacciones de los Competidores ante los Cambios en los Precios 554 La Respuesta a los Cambios en los Precios 555 Conceptos y Herramientas 18-4: Cómo una Empresa Química Aplicó la Teoría de la Decisión para Predecir las Reacciones Probables de los Competidores ante la Posibilidad de una Reducción en el Precio 556

RESUMEN 558

SELECCION Y DIRECCION DE LOS CANALES DE MARKETING 563 ***19***

NATURALEZA DE LOS MERCADOS DE MARKETING 564
¿Por qué se Utilizan los Intermediarios de Marketing? 564 Funciones y Flujos de los Canales de Marketing 565 Número de Niveles de Canales 567 Los Canales en el Sector Servicios 568

LAS DECISIONES DE DISEÑO DE CANAL 569
Análisis del Nivel de Servicios deseado por los Clientes 569 El Establecimiento de los Objetivos del Canal y sus Restricciones 570 La Identificación de Alternativas Principales 571 La Evaluación de las Principales Alternativas de Canal 573

DECISIONES SOBRE LA DIRECCION DEL CANAL 575
La Selección de los Miembros del Canal 575 La Motivación de los Miembros del Canal 575 Empresas y Sectores: La Construcción de un Equipo Distribuidor para los Productos Epson 576 Conceptos y Herramientas de Marketing 19-1: Cinco Fundamentos de Poder para Dirigir las Relaciones dentro del Canal 577 La

Evaluación de los Miembros del Canal 578 Estrategias de Marketing 19-1: La Conversión de los Distribuidores Industriales en Socios del Negocio 579 La Modificación de los Acuerdos del Canal 579 Estrategias de Marketing 19-2: Las Empresas Inteligentes Cambian sus Canales de Marketing a lo Largo del Ciclo de Vida del Producto 580

LA DINAMICA DE LOS CANALES 581
El Crecimiento de Sistemas Verticales de Marketing 581 Conceptos y Herramientas de Marketing 19-2: La Modificación del Sistema de Distribución Existente hacia la Forma Ideal 582 El Crecimiento de los Sistemas Horizontales de Marketing 585 El Crecimiento de Sistemas de Marketing Multicanal 586 Estrategias de Marketing 19-3: El Caso del Canal de Marketing Múltiple 587 El Papel de las Empresas Individuales en el Canal 588

COOPERACION DENTRO DEL CANAL, CONFLICTO Y COMPETENCIA 588
Tipos de Conflicto y Competencia 589 Causas de Conflictos en los Canales 589 La Solución de los Conflictos en los Canales 590

RESUMEN 591

20 LA DIRECCION DE LA VENTA AL DETALLE, VENTA AL POR MAYOR Y SISTEMAS DE DISTRIBUCION FISICA 595

VENTA AL POR MENOR 596
Naturaleza e Importancia de la venta al Por Menor 595 Tipos de Detallista 596 Entorno de Marketing y Tendencias 20-1: Principales Tipos de Detallistas 597 Las Decisiones de Marketing de los Detallistas 605 Estrategias de Marketing 20-1: ¿Tiene la Estrategia: "Todos los Días-Precios bajos" más Sentido que la Estrategia "Precio de Promoción"? 609 Tendecias en la Venta al Detalle 611

VENTA AL POR MAYOR 612
Naturaleza e Importancia de la Venta al Por Mayor 612 Crecimiento y Tipos de Distribución 613 Las Decisiones de Marketing de los Mayoristas 614 Entorno de Marketing y Tendencias 20-2: Principales Tipos de Mayoristas 615 Estrategias de Marketing 20-2: Estrategias de Alto Rendimiento para los Mayoristas-Distribuidores 618 Tendencias en la Venta al Por Mayor 619

DISTRIBUCION FISICA 620
Naturaleza de la Distribución Física 620 Los Objetivos de la Distribución Física 622 El Procesamiento de Pedidos 623 Almacenamiento 624 Existencias 625 Entorno de Marketing y Tendencias 20-3: Cinco Sistemas Fundamentales de Transporte 626 Transporte 627 Responsabilidad de la Empresa en la Distribución Física 628

RESUMEN 628

21 EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACION Y PROMOCION 633

EL PROCESO DE COMUNICACION 634

ETAPAS EN LA DEFINICION Y DESARROLLO DE UNA COMUNICACION EFECTIVA 637
Identificar el Público Objetivo 637 Definición de los Objetivos de Comunicación 639 El Diseño del Mensaje 641 Conceptos y Herramientas de Marketing 21-1:

Identificación del Público Objetivo y de la Respuesta Buscada 642 Estrategias de Marketing 21-1: ¿Funciona la Comunicación Basada en el Miedo? 644 Selección de los Canales de Comunicación 646 Empresas y Sectores: Los Dentistas Utilizan la Comunicación Boca a Boca para Atraer a más Clientes 648 El Establecimiento del Presupuesto de Comunicación de Medios 648 La Decisión del Mix de Comunicación 650 Estrategias de Marketing 21-2: El Mix de Comunicación de las Empresas que Venden a Otras Empresas 652 Conceptos y Herramientas de Marketing 21-2: El Establecimiento de los Presupuestos de Marketing en Empresas Industriales: el Proyecto ADVISOR 654 Estrategias de Marketing 21-3: El Papel de la Imagen Corporativa en el Marketing Industrial 657 La Medición de los Resultados de las Acciones de Comunicación 657 La Gestión y Coordinación del Proceso de Comunicación de Marketing 658

RESUMEN 659

EL DISEÑO DE PROGRAMAS DE PUBLICIDAD EFECTIVOS 663 **22**

Empresas y Sectores: ¿Cómo Funciona una Agencia de Publicidad? 664

EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE PUBLICIDAD 665

LA DECISION DEL PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD 667

LA DECISION DEL MENSAJE 669

Generación del Mensaje 669 Valoración y Selección del Mensaje 670 Ejecución del Mensaje 671 Estrategias de Marketing: El Testimonio de los Personajes Célebres como Estrategia 672

LA DECISION DEL MEDIO 675

La Decisión del Alcance, Frecuencia e Impacto del Anuncio 675 La Elección de los Principales Medios 677 Entorno de Marketing y Tendencias: La Incesante Investigación de Nuevos Medios 678 La Elección de Vehículos Concretos dentro de un Medio 679 La Decisión del Tiempo de Emisión en los Medios 680

VALORACION DE LA EFICACIA DE LA PUBLICIDAD 682

Investigación de los Efectos sobre los Objetivos de la Comunicación 683 Investigación del Efecto sobre las Ventas 683 Conceptos y Herramientas de Marketing: Algunas Técnicas de Investigación Publicitaria 684

RESUMEN 686

EL DISEÑO DE PROGRAMAS DE MARKETING DIRECTO, PROMOCION DE VENTAS Y RELACIONES PUBLICAS 691 **23**

MARKETING DIRECTO 691

Naturaleza, Evolución y Ventajas del Marketing Directo 692 Conceptos y Herramientas de Marketing 23-1: Principales Herramientas del Marketing Directo 694 El Desarrollo del Marketing Directo Integrado 697 El Desarrollo de un Sistema de Base de Datos para Marketing 699 Conceptos y Herramientas de Marketing 23-2: El Modelo de "Maximarketing" para el Marketing Integrado 700 Principales Decisiones en Marketing Directo 700

PROMOCION DE VENTAS 704
La Rápida Expansión de la Promoción de Ventas 704 Propósitos de la Promoción de Ventas 705 Decisiones Principales en Promoción de Ventas 706 Conceptos y Herramientas de Marketing 23-3: Principales Herramientas de Promoción al Consumidor 708 Conceptos y Herramientas de Marketins 23-4: Principales Herramientas de Promocion Dirigidas a los Comerciantes 711 Conceptos y Herramientas de Marketing 23-5: Principales Herramientas de Promoción en los Negocios 712

LAS RELACIONES PUBLICAS 716
Conceptos y Herramientas de Marketing 23-6: Principales Herramientas en el Marketing de las Relaciones Públicas 718 Principales Decisiones de Marketing sobre Relaciones Públicas 718

RESUMEN 722

24 LA DIRECCION DE LA FUERZA DE VENTAS 727

EL DISEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS 728
Objetivos de la Fuerza de Ventas 728 Estrategias de Fuerza de Ventas 730 Organización de la Fuerza de Ventas 730 Empresas y Sectores: La Creación de un Equipo de Venta Partiendo de Cero: El Caso Wilkinson 731 Estrategias de Marketing 24-1: La Dirección de Clientes de Dimensión Nacional - Qué Es y cómo Funciona 734 Tamaño de la Fuerza de Ventas 735 Remuneración de la Fuerza de Ventas 736

LA DIRECCION DE LA FUERZA DE VENTAS 737
La Selección de la Fuerza de Ventas 737 Conceptos y Herramientas de Marketing 24-1: Planes de Venta y sus Componentes 738 Formación del Equipo de Ventas 740 La Dirección del Equipo de Ventas 742 Entorno de Marketing y Tendencias 24-1: Eficacia con la que las Empresas Deben Dirigir a la Fuerza de Ventas 742 Entorno de Marketing y Tendencias 24-2: La Fuerza de Ventas Utiliza los Ordenadores como una Herramienta de Productividad 745 La Motivación de los Vendedores 746 Evaluación de los Vendedores 748

PRINCIPIOS DE VENTA PERSONAL 750
La venta 751 Conceptos y Herramientas de Marketing 24-2: La Variedad de Estilos de Venta y de Estilos de Compra 752 Negociación 755 Conceptos y Herramientas de Marketing 24-3: Principios de Negociación 757 Dirección de las Relaciones 758 Estrategias de Marketing 24-2 : Algunas Tácticas Clásicas de Negociación 759 Estrategias de Marketing 24-3: Cuándo y cómo Utilizar el Marketing de Relaciones 761

RESUMEN 762

PARTE VI ORGANIZACION, GESTION Y CONTROL DEL ESFUERZO DE MARKETING

LA ORGANIZACION Y GESTION DE PROGRAMAS DE MARKETING 767 25

LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA 767

LA ORGANIZACION DE LAS ACTIVIDADES DE MARKETING 769

La Evolución del Departamento de Marketing 769 Formas de Organizar el Departamento de Marketing 771 Entorno de Marketing y Tendencias 25-1: Regionalización ¿Una Moda Pasajera o la Nueva Era del Marketing? 772 Organización de la Gestión en Función de los Mercados 777 Entorno de Marketing y Tendencias 25-2: ¿Cuál es el Futuro de la Gestión de Marcas? 778 Relaciones del Departamento de Marketing con el Resto de los Departamentos 782 Estrategias para la Introducción de la Filosofía Marketing en el Ambito de la Empresa 787

LA GESTION DE MARKETING 789

Habilidades para el Diagnóstico 790 Habilidades para Definir el Nivel donde se da el Problema 790 Habilidades para la Gestión de los Planes 790 Habilidades para la Evaluación de la Ejecución de los Planes 790

RESUMEN 791

VALORACION Y CONTROL DE LOS RESULTADOS DE MARKETING 795 26

CONTROL DEL PLAN ANUAL 796

Análisis de Ventas 796 Análisis de la Cuota de Mercado 797 Conceptos y Herramientas de Marketing: Definición y Medición de la Cuota de Mercado 798 Análisis de las Ventas en Relación con el Esfuerzo de Marketing 799 Análisis Financiero 801 Análisis de la Satisfacción de los Clientes 802 Acciones Correctoras 803

CONTROL DE RENTABILIDAD 803

Metodología de Análisis de la Rentabilidad de Marketing 803 Determinación de las Mejores Acciones Correctoras 805 Costes Directos Versus Costes Totales 806

CONTROL DE LA EFICIENCIA 807

Eficiencia de la Fuerza de Venta 807 Eficiencia de la Publicidad 808 Eficiencia en la Promoción de Ventas 808 Eficiencia en la Distribución 809

CONTROL ESTRATEGICO 809

Revisión Numérica de la Efectividad de Marketing 809 La Auditoría de Marketing 812

EL CONCEPTO DE "CONTROLLER" EN MARKETING 817

RESUMEN 818

INDICE DE CONCEPTOS 823

INDICE DE CASOS

Estrategias de Marketing

1-1	El Secreto de la Rentabilidad de L.L. Bean: La Satisfacción del Cliente	20
1-2	El Relanzamiento de las Líneas Aéreas SAS por Jan Carlzon	23
2	¿Qué Empresa debería Producir un Coche Eléctrico?	53
4-1	Los Centros de Información: una Nueva Respuesta a las Necesidades de Información	107
4-2	El Director de Marketing de los 90 Usa el Poder de la Información	122
7-1	La Producción Just-In-Time Cambia la Compra de las Organizaciones	218
7-2	Adaptación de la Estrategia de Marketing al Tipo de Segmento de Compradores Industriales: El Caso de los Microprocesadores	226
10	La Vuelta al Marketing a la Carta	286
11-1	Turbomarketing: El Uso de un Tiempo rápido de Respuesta como Arma Competitiva	324
11-2	El "Posicionamiento" según Ries y Trout	330
12	El Caso de la Nueva Coca: cómo hacer un Test de Producto	366
13-1	La "ventaja" del Pionero en el Mercado	388
13-2	Indagando en el Síndrome de "el Producto Maduro"	394
14-1	Estrategias de Defensa de Acuerdo con el Modelo Defensor	415
14-2	Ataques Estratégicos Disponibles para los Retadores	430
14-3	Tipos de Especialización aplicables a los Especialistas en Nichos	433
14-4	Estrategias de Entrada a Mercados ya Atendidos por otras Empresas	434
15-1	Actuaciones a Ciegas en Marketing Internacional	443
15-2	Megamarketing: La Penetración en Mercados Intervenidos	448
15-3	¿Deberían las Empresas Multinacionales restringuir su Comercio a la Tríada de Mercados?	452
15-4	¿Estandarización en Términos Generales o Adaptación?	460
16	La Franquicia de Marcas y el Pago de Derechos	491
17	La Motivación de los Empleados como Herramienta para cuidar a los Clientes: el Caso de los Hospitales	511
18-1	Cinco Estrategias Geográficas para la Fijación de Precios	544
18-2	Análisis de las Alternativas de Marketing Mix de una Empresa en un Periodo de Recesión Económica	552
19-1	La Conversión de los Distribuidores Industriales en Socios del Negocio	579
19-2	Las Empresas Inteligentes cambian sus Canales de Marketing a lo Largo del Ciclo de Vida del Producto	580
19-3	El Caso del Canal de Marketing Múltiple	587
20-1	¿Tiene la Estrategia "todos los días - precios bajos" más Sentido que la Estrategia "precio de promoción"?	609

20-2 Estrategias de alto Rendimiento para los Mayoristas-Distribuidores 618
21-1 ¿Funciona la Comunicación basada en el Miedo? 644
21-2 El Mix de Comunicación de las Empresas que Venden a otras Empresas 652
21-3 El Papel de la Imagen Corporativa en el Marketing Industrial 657
22 El Testimonio de los Personajes Célebres como Estrategia 672
24-1 La Dirección de Clientes de Dimensión Nacional - Qué es y Cómo funciona 734
24-2 Algunas Tácticas de Negociación 759
24-3 Cúando y Cómo utilizar el Marketing de Relaciones 761

Conceptos y Herramientas de Marketing

1 Niveles de Demanda y Tareas de Marketing 12
2-1 Valoración de los Puntos Fuertes y Débiles entre Departamentos 57
2-1 Grupos Estratégicos en la Industria de Fabricación de Camiones 60
3A Necesidad de Considerar las Interacciones en el Marketing Mix 97
4-1 Un Cuestionario "cuestionable" 116
4-2 El Sueño del Hombre de Marketing: Medir la Respuesta que otorga el Consumidor a los Anuncios 119
6 ¿Cómo se Identifican los Estilos de Vida? 184
7 Una nueva Herramienta para los Revendedores: el Beneficio Directo del Producto (BDP) 229
8-1 Cinco Tipos de Estructura Industrial 240
8-2 El Gráfico de Rentabilidad de la Empresa Du Pont 248
8-3 Recogiendo Inteligencia: la Investigación de la Competencia 251
8-4 Análisis de Valor del Cliente: la Clave para la Ventaja Competitiva 252
9-1 Análisis Geodemográfico: una Nueva Herramienta para Identificar Mercados Objetivo 270
9-2 Métodos de Previsión del Entorno 272
11 Posicionamiento de Parques Recreativos 328
12-1 Hallazgos Claves sobre la Actividad de Gestión de Nuevos Productos 340
12-2 La Medición de las Preferencias del Consumidor 354
12-3 Estimación de las Ventas por primera vez de Nuevos Productos 358
12-4 Métodos para medir las Preferencias de los Consumidores 361
12-5 Las Decisiones que afronta la Dirección en el Establecimiento de Test de Mercados 364
13 La Predicción de la Forma y de la Duración del Ciclo de Vida del Producto 384
14 Efectos de las diferentes Variables del Mix de Marketing en la Cuota de Mercado 420
15 La Evaluación del Riesgo en un País 455
16 Clasificación de los Productos y sus Implicaciones en la Estrategia de Marketing 477
17 Análisis de los Resultados de Mercado 514
18-1 Fijación de Precios para la Maximización del Beneficio 529
18-2 Métodos de Estimación del Valor Percibido - Una Ilustración 538
18-3 Métodos para Fijar el Precio alrededor del Valor Percibido 541
18-4 Cómo una Empresa Química aplicó la Teoría de la Decisión para predecir las Reacciones Probables de los Competidores ante la Posibilidad de una Reducción en el Precio 556
19-1 Cinco Fundamentos de Poder para Dirigir las Relaciones dentro del Canal 577
19-2 La Modificación del Sistema de Distribución existente hacia la Forma Ideal 582
21-1 Identificación del Público Objetivo y de la Respuesta buscada 642

21-2 El Establecimiento de los Presupuestos de Marketing en Empresas Industriales: el Proyecto Advisor 654
22 Algunas Técnicas de Investigación Publicitaria 684
23-1 Principales Herramientas del Marketing Directo 694
23-2 El Modelo de "Maximarketing" para el Marketing Integrado 700
23-3 Principales Herramientas de Promoción al Consumidor 708
23-4 Principales Herramientas de Promoción dirigidas a los Comerciantes 711
23-5 Principales Herramientas de Promoción en los Negocios 712
23-6 Principales Herramientas en el Marketing de las Relaciones Públicas 718
24-1 Planes de Venta y sus Componentes 738
24-2 La Variedad de Estilos de Venta y Estilos de Compra 752
24-3 Principios de Negociación 757
26 Definición y Medición de la Cuota de Mercado 798

Entorno de Marketing y Tendencias

5-1 Impacto de las Organizaciones de Consumidores en las Prácticas de Marketing 144
5-2 Tendencias en el Crecimiento de los Grupos de Edades y sus Implicaciones a Nivel Marketing 146
5-3 Impacto de la Ecología en las Decisiones de Marketing 152
5-4 Diez "Megatendencias" de gran Importancia para los Especialistas de Marketing 162
6-1 Tres Segmentos de Mercado: Hispanos, Negros y Consumidores de la Tercera Edad 172
6-2 Las Mujeres llegan a Formar un importante Mercado en la Compra de Coches 179
15-1 ¿Cúal es la Actuación de Estados Unidos en el Mundo del Comercio? 440
15-2 Cómo los Países han Retrocedido al Trueque 446
15-3 El ciclo de Vida del Producto Internacional 450
20-1 Principales Tipos de Detallistas 597
20-2 Principales Tipos de Mayoristas 615
20-3 Cinco Sistemas Fundamentales de Transporte 626
22 La Incesante Investigación de Nuevos Medios 678
24-1 Eficacia con que las Empresas deben dirigir a la Fuerza de Ventas 742
24-2 La Fuerza de Ventas utiliza los Ordenadores como una Herramienta de Productividad 745
25-1 Regionalización. ¿Una Moda Pasajera o la Nueva Era del Marketing? 772
25-2 ¿Cúal es el Futuro de la Gestión de Marcas? 782

Empresas y Sectores

1 Cinco Pasos en el Aprendizaje del Marketing en el Sector Bancario 26
7 El mercado institucional 231
12 El enfoque de la empresa 3M hacia la innovación 343
14 Método seguido por Procter & Gamble y Caterpillar para Mantener su Liderazgo 422
15 Los Campeones del Mundo como Vendedores: ¿Los Japoneses? 468
17 Las Empresas Walt Disney - Una Organización de alto nivel de Respuesta 516
19 La Construcción de un Equipo Distribuidor para los Productos Epson 576
21 Los Dentistas utilizan la Comunicación Boca a Boca para atraer a más Clientes ... 648
22 ¿Cómo Funciona una Agencia de Publicidad? 664
24 La Creación de un Equipo de Ventas partiendo de Cero: El Caso Wilkinson 731

15 DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL MERCADO INTERNACIONAL

A traveler without knowledge is like a bird without wings.

SA'DI, GULISTAN (1.258)

La década de los noventa supone el inicio de una nueva época en la cual las empresas tienen que comenzar a pensar en el mercado internacional. El tiempo y la distancia se han reducido rápidamente con el advenimiento de medios de comunicación, transportes y flujos financieros más rápidos. Productos desarrollados en algunos países - los bolsos Gucci, hamburguesas McDonald's, sushis japoneses, trajes de Pierre Cardin, BMW alemanes- tienen una aceptación que entusiasma en otros. Una nueva situación está naciendo.

A decir verdad, muchas empresas han estado llevando a cabo su actividad en mercados internacionales durante décadas. Nestlé, Shell, Bayer, Toshiba y otras multinacionales resultan familiares para la mayoría de los consumidores del mundo. Sin embargo, hoy en día, se está intensificando la competencia internacional. Empresas nacionales que nunca pensaron en sus competidores extranjeros, se los han encontrado de repente compitiendo en su propio mercado. Los titulares de los periódicos en los Estados Unidos ponen de relieve diariamente la victoria de los japoneses sobre los fabricantes de los Estados Unidos en varios mercados, que incluyen el de los productos electrónicos, motocicletas, fotocopiadoras, máquinas fotográficas y relojes; los logros de los japoneses, alemanes, suecos, e incluso el de los automóviles coreanos, que son importados en el mercado de los Estados Unidos; la victoria de la marca francesa Bic sobre Gillette; las victorias conseguidas por Nestlé en los mercados de café y del chocolate; las pérdidas en beneficio de las importaciones del tercer mundo en materia de productos textiles y mercados de zapatos. Nombres como Sony, Honda, Nestlé, Perrier, Norelco, Mercedes-Benz y Volkswagen son palabras familiares. Muchos productos que aparentan ser producidos por empresas americanas realmente son propiedad de empresas extranjeras: Bantam Books, Baskin-Robbins Ice Cream, Capitol Records, Kiwi Shoe Polish y Te Lipton. Los americanos se quejan de que las empresas extranjeras están comprando América. Compras de terreno en Hawaii por parte de los japoneses, centros de desarrollo kuwaiti en la costa de Carolina del Sur, la adquisición del centro Rockefeller por los japoneses, las de edificios de oficinas construidas por los árabes o la oferta hecha por el jeque de Arabia Saudí para comprar El Alamo a su hijo (véase Entorno de Marketing y Tendencias 15-1)

Aunque podría pensarse que para prevenir la invasión extranjera podría acudirse a una legislación de naturaleza protecionista, el proteccionismo a largo plazo sólo conduce a una elevación del coste de la vida, protegiendo de forma ineficaz a las empresas nacionales. La res-

ENTORNO DE MARKETING Y TENDENCIAS 15-1

¿CUAL ES LA ACTUACION DE ESTADOS UNIDOS EN EL MUNDO DEL COMERCIO?

Los Estados Unidos han estado perdiendo progresivamente su posición dominante en el comercio internacional. Su cuota del mercado era del 15% en los años setenta, pero ha caído hasta un 10,5% en 1.987. No existen muchos productos americanos que sean los preferidos. Cuando Japón importa automóviles, prefiere los alemanes. Los compradores de máquina herramienta prefieren las fabricadas en Suiza o en Alemania. Los productos considerados como de mayor lujo en el mundo - relojes Rolex, coches Mercedes, ropa de Ives Saint Laurent, joyería Cartier- raramente son americanos. Debido a los altos gastos de defensa, bajos tipos de interés y preferencia por productos extranjeros, el déficit comercial de los Estados Unidos alcanza 108 billones de dólares; en términos absolutos, representan la nación más endeudada del mundo.

Por eso no debe de sorprender que el gobierno de los Estados Unidos trate de estimular por todos los medios que las empresas americanas actúen en el exterior. Más del 92% de estas empresas no venden nada en mercados exteriores. Cinco empresas de los Estados Unidos suponen el 7% de todas las exportaciones: 1.000 fabricantes (de 300.000), un 60%. El Departamento de Comercio de los Estados Unidos proporciona información, realiza labores de consultoría y aporta financiación preferente a todas aquellas empresas que estén interesadas en mercados extranjeros. De hecho, los funcionarios del Departamento de Comercio detectan determinadas empresas que, a su juicio, debería introducirse en mercados extranjeros y así se lo hacen saber. A pesar del hecho de que las exportaciones de los Estados Unidos se hayan incrementado hasta un 10% de su Producto Nacional Bruto, los Estados Unidos son todavía paradójicamente los mayores exportadores en términos absolutos, por lo menos desde un punto de vista monetario. Varias empresas americanas han demostrado su eficacia en términos globales de marketing: Coca-Cola es una palabra familiar en la mayoría de los países; McDonald's realiza la mayoría de sus ventas en el extranjero; IBM, Ford, Gillette, Kodak, Kellogg, Boeing, Xerox, Goodyear y otras numerosas empresas han hecho del mundo su mercado. Entre las empresas que han conseguido más del 50% de sus beneficios en el extranjero en el año 1.986 se encuentran Exxon (72%), Pan Am Corp. (67%), CPC International (63%), Gillette (61%), Mobil (59%), Dow Chemical (54%) y algunas empresas petrolíferas, TWA, ITT, Dow, American Cyanamid, Control Data, Firestone y Deere. En varios casos, estas empresas consiguen una mayor tasa de rentabilidad con sus ventas en el extranjero que con sus ventas en el mercado nacional.

Muchos otros países dependen más de sus ventas en el extranjero que los Estados Unidos. Países pequeños, como Hong Kong, Singapur, el Benelux o los países escandinavos, deben vender más de la mitad de su producción en el extranjero para poder financiar sus importaciones y mantener una alta tasa de empleo. Sus respectivos mercados son demasiado pequeños. Algunos países con reducidas poblaciones han desarrollado grandes multinacionales como por ejemplo Royal Dutch/Shell y Philips (en los Países Bajos), Volvo y Saab (Suecia), Nestlé (Suiza), para poder conseguir exportar. Otros países con mayor población, como por ejemplo el Reino Unido, Alemania Occidental, Francia o Japón, han desarrollado multinacionales de primer orden como por ejemplo, Mercedes, Siemens, Michelin, British Petroleum, Nippon Steel y Mitsubishi. Aunque sus mercados nacionales son grandes han aprendido muy bien los beneficios que se derivan del comercio internacional.

puesta correcta es que las empresas deben aprender a penetrar en mercados extranjeros y a incrementar su competitividad global.

Todos los países tratan de que sus empresas actúen de la mejor manera en los mercados internacionales, ya que cada país quiere exportar más e importar menos y, por ello, abundan los programas de promoción de las exportaciones. Alemania Occidental, el Reino Unido, el Benelux y los países escandinavos están financiando programas de marketing para ayudar a sus

empresas a exportar más. [1] En Dinamarca más de la mitad del gasto en consultoría se hace para ayudar a las pequeñas y medianas empresas a incrementar sus exportaciones. Muchos países van más allá, financiando a sus empresas, proporcionándoles terrenos, subvencionando los costes de la energía e incluso otorgándoles liquidez, con el objeto de que puedan ofrecer productos a precios más bajos que los competidores extranjeros.

Cuanto más se retrase una empresa en iniciar sus actuaciones en los mercados internacionales, mayor será el riesgo de ser eliminadas de los mercados del Oeste de Europa, así como de los que están surgiendo en el Este de Europa y en el Extremo Oriente entre otros. En la actualidad, los países de la Comunidad Económica Europea están reduciendo las barreras necesarias a fin de permitir el flujo de bienes, servicios, dinero y personas y se está procediendo a una nueva regulación de la actividad de las empresas, que se están robotizando, y se está desarrollando una serie de normas y procedimientos de actuación comercial.

En la actualidad, aparecen nuevas oportunidades en los países del este de Europa a medida que luchan para convertir sus economía planificadas en economías de mercado. [2] Algunos negocios nacionales que se pensaban a salvo, se encuentran con una invasión por las empresas de países vecinos. Todas las empresas deben por tanto hacerse una serie de preguntas fundamentales: ¿qué posición de mercado deberíamos fijarnos en nuestro país, en nuestro continente y globalmente?, ¿quiénes serán nuestros competidores y qué estrategias y recursos utilizarán? ¿dónde obtendremos o produciremos nuestro productos?, ¿qué alianzas estratégicas haremos con otras empresas?

Paradójicamente, a pesar de que las empresas necesitan expansionarse y actuar en mercados extranjeros, los riesgos son altos, porque existe toda una serie de problemas motivo de preocupación para los directivos de las empresas que consideran la conveniencia de actuar en mercados extranjeros:

1. *Una Enorme Deuda Exterior*: muchos países que representan un atractivo mercado han acumulado tal cantidad de deudas con el extranjero, que ni siquiera son capaces de pagar los intereses de su deuda exterior. Entre esos países se encuentran Méjico, Brasil y Polonia.
2. *Gobiernos Inestables*: la gran deuda exterior, alta tasa de inflación y una elevada tasa de desempleo aparecen en países con gobiernos inestables que suponen para las empresas elevados riesgos de expropiación, nacionalización y barreras a la repatriación de beneficios, etc.
3. *Problemas con los Tipos de Cambio*: la deuda exterior y la inestabilidad política y económica de estos países obliga con frecuencia a depreciar su moneda respecto a las otras. Las empresas extranjeras desean repatriar sus beneficios en divisas sólidas, lo cual no es siempre posible en muchos mercados. Los inversores extranjeros dudan sobre las cantidades de divisas que pueden repatriar, duda que supone una gran limitación para el comercio.
4. *Exigencias de Entrada Requeridas por los Gobiernos:* los gobiernos fijan una serie de requisitos a las empresas extranjeras tales como participación de una empresa del país con la mayoría del capital, alto porcentaje de trabajadores locales, transferencia tecnológica y límites en la cuantía de los beneficios que pueden repatriarse.
5. *Aranceles y otras Barreras al Comercio*: los gobiernos con frecuencia fijan altos aranceles a las importaciones con objeto de proteger ciertos sectores de su actividad económica. Pueden también fijar barreras a las importaciones de naturaleza invisible, tales como la ralentización en el ritmo de aprobación de importaciones o de concesión de permisos, o pueden actuar mediante exigencia legales con objeto de obligar a los productos que se importen a adaptarse a una serie de parámetros fijados.
6. *Corrupción:* los funcionarios de algunos países exigen dinero para cooperar. Frecuentemente ofrecen posibilidades en su país, no al mejor negocio, sino a aquel que más les pague. La legislación americana a través de Foreign Corrupt Practices Act de 1.977 prohibe a los ejecutivos de las empresas americanas aceptar sobornos, mientras que los competidores de otros países no están sujetos a esta limitación.

7. *Pirateo Tecnológico*: algunas empresas que están localizadas en el extranjero se quejan de que los directivos nativos aprenden a fabricar su producto y se dedican a producirlo de manera clandestina. Esto ha sucedido en diversos sectores como maquinaria, electrónica, química y productos farmacéuticos.
8. *Costes Altos de Producto y de Adaptación de la Comunicación*: la compañía que acuda al extranjero debe estudiar cada mercado de forma cuidadosa, captar su situación económica y cultural e introducir modificaciones en sus productos y en su comunicación para adaptarse a los gustos extranjeros (ver Estrategias de Marketing 15-1), aún a pesar de que incurra en mayores costos y deba tener más paciencia para materializar sus beneficios.

De la lectura de lo expuesto podría concluirse que las empresas se encuentran enclaustradas tanto si permanecen en el país, como si deciden salir al extranjero. Podría argumentarse que las empresas que venden en *sectores globales* no tiene otra intención que la de internacionalizar sus operaciones.

> Una industria internacional *es aquella en la cual la posición estratégica de los competidores en grandes extensiones geográficas o en mercados nacionales se encuentra fundamentalmente afectada por su posición internacional.* [3]

Empresa internacional es aquella que, debido a que opera en más de un país, invirtiendo en investigación y desarrollo, en producción, distribución y marketing, obtiene ventajas financieras en sus costes y un prestigio que no pueden alcanzar los competidores que actúan solamente en un país. Por ejemplo, los camiones Ford tienen las cabinas hechas en Europa, el chasis en Norteamérica, el montaje se realiza en Brasil y posteriormente se importan en Estados Unidos para su venta. En definitiva, las empresas internacionales planifican, operan y coordinan sus actividades en el escenario mundial.

Las empresas nacionales que actúan en mercados internacionales deben actuar antes de perder su oportunidad, ya que las empresas de otros países se están internacionalizando a un ritmo muy rápido. Esto no quiere significar que pequeñas o medianas empresas, tengan que actuar en una docena de países para tener éxito, pudiendo practicar una estrategia internacional de nichos como hacen muchas empresas escandinavas y del Benelux. Un estudio sobre el éxito de pequeñas y grandes multinacionales ayudaría a las empresas establecidas en varios países a actuar de forma inteligente en sus negocios internacionales.

En este capítulo examinaremos las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las principales características del entorno de marketing internacional?
- ¿Qué factores debería considerar la empresa para entrar en los mercados extranjeros?
- ¿Cómo pueden las empresas evaluar y seleccionar correctamente los mercados extranjeros en los cuales entrar?
- ¿Qué caminos alternativos existen para entrar en los mercados extranjeros?
- ¿En qué medida la empresa debe adaptar sus productos y su programa de marketing al mercado extranjero?
- ¿Cómo debería organizarse una empresa para llevar a cabo sus actividades internacionales?

VALORACION DEL ENTORNO DEL MARKETING INTERNACIONAL

Una empresa tiene que examinar muchos aspectos antes de decidir si va a vender en el extranjero y en caso afirmativo, dónde va a vender. Tiene que adquirir un conocimiento profundo del entorno en el marketing internacional, que ha experimentado cambios significativos en las últi-

ESTRATEGIAS DE MARKETING 15-1

ACTUACIONES A CIEGAS EN MARKETING INTERNACIONAL

- **Las tarjetas impresas Hallmark se introdujeron masivamente en Francia. A los franceses no les gustaron los sentimientos almibarados que expresaban y prefirieron escribir sus propias tarjetas.**
- **La promoción realizada por Ronnie McDonald para McDonald's fracasó en Japón. Un rostro blanco significa la muerte.**
- **Philips solamente comenzó a tener beneficios en Japón tras reducir el tamaño de sus cafeteras y adaptarlas al pequeño tamaño que tienen las cocinas de los japoneses. Y lo mismo ocurrió con las máquinas de afeitar, que tuvieron que adaptarse al menor tamaño de la mano de los japoneses.**
- **Coca-Cola tuvo que abandonar la botella de dos litros en España después de descubrir que pocos españoles tenían neveras con compartimentos suficientemente grandes para guardarlas.**
- **Tang, de General Foods, fracasó al principio en Francia debido a que se estaba posicionando como un sustituto del zumo de naranja en el desayuno. Pero los franceses beben poco zumo de naranja y casi nadie lo toma en el desayuno.**
- **Los Pop-Tarts, de Kelloggs, fracasaron en Gran Bretaña debido a que el porcentaje de hogares británicos con tostador era significativamente menor que en Estados Unidos y el producto era demasiado dulce para el gusto británico.**
- **Crest fracasó al principio en Méjico cuando siguió la misma campaña que en Estados Unidos. Los mejicanos no creyeron en los beneficios que podían derivarse de una campaña de prevención contra las caries. Una publicidad de corte científico no presentaba ningún atractivo para ellos.**
- **General Foods malgastó millones tratando de conseguir que los consumidores japoneses se interesaran en la masa preparada para hacer pasteles. La empresa fracasó porque no tuvo en cuenta que solo el 3% de los hogares japoneses están equipados con hornos.**

mas décadas, con nuevas oportunidades y nuevos problemas. A continuación se exponen los cambios más significativos:

- Se ha producido una internacionalización de la economía mundial que se refleja en un rápido crecimiento del comercio y de las inversiones internacionales.
- Se observa una gradual pérdida de dominación y competitividad de los Estados Unidos detectadas por el enorme déficit de su balanza de pagos.
- Emerge con fuerza el poder económico de Japón y de varios países del Extremo Oriente en los mercados mundiales.
- Crece el poder económico del comercio de determinados bloques regionales, especialmente el Mercado Común Europeo.
- Crecen las marcas globales de automóviles, alimentos, vestido, productos electrónicos y otras muchas categorías.
- Se establecen barreras de entrada para proteger los mercados nacionales contra la competencia extranjera.
- Se asiste a una gradual apertura de importantes nuevos mercados, por ejemplo, China, el Este de Europa y los países Arabes.
- Se sufre el grave problema que supone la deuda externa de varios países, por ejemplo, Méjico y Brasil, paralela a la creciente fragilidad del sistema financiero internacional.
- Se opera con un creciente uso del trueque en las operaciones internacionales y se observan movimientos en muchos países hacia la privatización de empresas públicas para hacerlas más eficientes.

- Se produce un incremento en la formación de alianzas estratégicas entre las empresas más importantes de diversos países, por ejemplo, General Motors y Toyota, GTE y Fujitsu y Corning y Ciba-Geigy.
- Se observa una sustancial aceleración en el transporte internacional, comunicación y transacciones financieras.

El Sistema de Comercio Internacional

Una empresa que busque realizar operaciones en el extranjero necesita comprender el sistema de comercio internacional. Cuando se intenta vender en otro país, una empresa puede encontrarse con varias restricciones al comercio. La más corriente son los *aranceles*, impuestos fijados por los gobiernos para los productos importados. El arancel puede estar diseñado para incrementar los ingresos (arancel de ingresos) o para proteger a las empresas del país (arancel protector). El exportador puede también enfrentarse también a *cupos*, que suponen limitaciones a los bienes que el país importador acepta para ciertas categorías de productos. El objetivo del cupo es mantener el intercambio con el extranjero, proteger la industria local y el empleo. El *embargo* representa el exponente máximo del cupo, en el cual los importadores de determinadas categorías de productos tienen totalmente prohibida su importación. Otra forma de desestimular el intercambio la representa el *control de cambios*, que regula la cantidad máxima de operaciones con el extranjero o mediante los tipos de cambio de una divisa determinada, en relación con otras. Existen así mismo las *barreras no arancelarias* tales como la discriminación japonesa a los productos americanos, en relación con la oferta y sus características. Por ejemplo, el gobierno holandés prohibe la circulación de los tractores que superen la velocidad de 10 millas/hora, lo que implica el rechazo de la mayoría de los tractores fabricados en América.

Al mismo tiempo, ciertas fuerzas liberalizan y fomentan el comercio entre las naciones. El Acuerdo General sobre Tarifas y Comercio (GATT) es un acuerdo internacional que ha reducido el nivel arancelario en todo el mundo en seis ocasiones diferentes. En la actualidad, sin embargo el GATT parece incapaz de mantener aranceles bajos ante la creciente ola de proteccionismo.

Varios países han formado *agrupaciones económicas* de las cuales la más importante es la Comunidad Económica Europa (CEE) o Mercado Común. Los doce países que configuran la CEE persiguen eliminar los aranceles dentro de la comunidad, reducir los precios e incrementar el empleo y la inversión. La CEE ha tomado la forma de una *unión aduanera*, que supone un *área de libre comercio* (no existen aranceles para los miembros) con un arancel común para el comercio con terceros países. El siguiente objetivo de la CEE lo representa la *unión económica* que exigiría a todos los miembros actuar bajo una misma política comercial. A partir de la constitución de la CEE, se han formado otras agrupaciones comerciales, como la Asociación para la Integración de América Latina (AIAL), el Mercado Común Centroamericano (MCC) o el Consejo para la Mutua Asistencia Económica (CMAE) (Países del Este de Europa).

Cada mercado nacional representa una serie de características únicas que se deben detectar. La rapidez con la que un país puede importar productos y servicios diversos, y su atractivo como mercado para productos y empresas extranjeras, depende de su situación económica, político-legal, cultural y del entorno que rodea su actividad empresarial.

El Entorno Económico

A la hora de evaluar los mercados extranjeros, el responsable de tomar la decisión debe estudiar la situación económica de cada país. El atractivo que puede representar un país para las exportaciones se encuentra relacionado con las tres siguientes características.

La primera es el tamaño de la *población* de ese país. En igualdad de condiciones, los países grandes son más atractivos para los exportadores que los países pequeños. Por ejemplo, Turquía, con 50 millones de habitantes, es potencialmente un mercado más atractivo para los productos farmacéuticos que Hungría, que tan sólo tiene 10 millones de habitantes.

La segunda característica es la *estructura industrial* del país. Pueden distinguirse cuatro tipos de estructuras industriales:

1. *Economías de Subsistencia*: en una economía de subsistencia la mayoría de la población se dedica a la agricultura y consume la mayor parte de la producción e intercambia el resto por bienes y servicios. Un país de estas características ofrece pocas oportunidades a los exportadores.
2. *Economías que Exportan Materias Primas*: estos países son ricos en uno o más recursos naturales, pero pobres en otros aspectos. La mayoría de sus ingresos provienen de la exportación de materias primas. Encontramos ejemplos como Chile (estaño y cobre), el Zaire (caucho) y Arabia Saudita (petróleo). Estos países son buenos mercados para fabricantes de equipos de extracción, herramientas y accesorios, maquinaria para la manipulación de materiales y camiones. Dependiendo del número de extranjeros residentes, de nativos acomodados y de terratenientes, existirá también un mercado de bienes similares a los del consumo occidental, así como de bienes de lujo.
3. *Economías en Proceso de Industrialización*: en una economía de estas características el sector industrial contribuye con un porcentaje entre el 10 y el 20% a la formación del producto nacional bruto. Como ejemplo puede citarse a la India, Egipto o Filipinas. El país, a medida que se incrementa la actividad industrial, tiende a importar más materias primas textiles, acero, maquinaria pesada y menos productos textiles elaborados, papel y automóviles. La industrialización crea una nueva clase rica y una pequeña pero creciente clase media que demandan nuevos tipos de bienes, algunos de los cuales sólo se pueden satisfacer mediante las importaciones.
4. *Economías Industrializadas*: las economías industrializadas representan el máximo exponente de bienes manufacturados y de recursos invertidos. Intercambian bienes manufacturados y los exportan a otros tipos de economías a cambio de materias primas y bienes semielaborados. La dimensión y variedad de las actividades productivas de las naciones industrializadas y el tamaño de su clase media las convierten en mercados muy interesantes para toda clase de bienes.

La tercera característica económica es *la distribución de la renta de un país*. Relacionada con la estructura industrial de un país, se encuentra también afectada por el sistema político. Desde una perspectiva internacional se distinguen países con cinco formas diferentes de distribución de la renta: (1) países con ingresos mínimos, (2) ingresos muy bajos generalizados, (3) convivencia de ingresos muy bajos e ingresos muy altos, (4) ingresos bajos, medios y altos y (5) ingresos medios para la mayor parte de la población. Consideremos el mercado de Lamborghinis, automóviles que cuestan más de 50.000 dólares. El mercado podría ser muy pequeño en países del tipo 1 o en países del tipo 2. El mayor mercado para Lamborghinis podría tener lugar en Portugal (país del tipo 3), el país más pobre de Europa, pero con un número importante de familias lo suficientemente ricas y preocupadas por su status como para poder adquirir uno de estos vehículos.

El Entorno Legal y Político

Los países difieren en gran medida de su entorno político y legal. Una empresa debería considerar cuatro aspectos a la hora de decidir si llevará a cabo su actividad económica con algún país en concreto.

ENTORNO DE MARKETING Y TENDENCIAS 15-2

COMO LOS PAISES HAN RETROCEDIDO AL TRUEQUE

La mayoría de las transacciones internacionales suponen una contraprestación en dinero. El comprador acuerda un precio que pagará al vendedor en dinero dentro de un plazo establecido. Numerosas naciones carecen aún del suficiente volumen de divisas necesario para pagar sus compras a otras naciones. Como contrapartida ofrecen otros productos, dando lugar a la práctica denominada contracomercio. Aproximadamente el 40% del comercio entre el bloque de los países del Este se realiza a través de contrapartidas de productos. Los países menos desarrollados también presionan para que se realicen acuerdos de comercio en que se pague a cambio de la entrega de otros productos y servicios. Aunque a la mayoría de las empresas les desagrada este tipo de prácticas, no les queda más remedio que aceptarlas si quieren continuar adelante con su actividad comercial.

Este tipo de comercio puede realizarse de diversas maneras:

- ***Trueque*: supone el intercambio directo de bienes sin dinero y sin que exista ninguna tercera parte involucrada. Por ejemplo, Alemania Occidental aceptó construir una acería en Indonesia a cambio de petróleo.**
- ***Acuerdos de Compensación*: el comprador recibe un porcentaje del pago en forma de dinero y el resto en productos. Un fabricante británico de aviones los vendió a Brasil cobrando un 70% en divisas y el resto en café.**
- ***Acuerdos de Compra Retrasada*: el vendedor vende una planta, bienes de equipo o tecnología a otro país y acuerda aceptar como parte del pago productos fabricados con los equipos proporcionados. Por ejemplo, una empresa química de los Estados Unidos, construyó una planta para una empresa hindú y aceptó parte del pago en metálico y el resto en productos químicos fabricados por la planta.**
- ***Contracompra*: El vendedor recibe el pago en efectivo pero acuerda gastar una cantidad importante de dinero en ese país dentro de un periodo determinado. Por ejemplo Pepsi-Cola vende su refresco en la URSS a cambio de rublos y acuerda comprar vodka ruso a un cierto precio para revenderlo en los Estados Unidos.**

Este tipo de acuerdos a veces se complica, involucrando a más de dos partes: Daimler-Benz acordó vender 30 camiones a Rumania y aceptar como contrapartida 150 todoterrenos fabricados en este país, que fueron vendidos a Ecuador a cambio de plátanos, que a su vez se vendieron a supermercados de Alemania Occidental a cambio de marcos alemanes. A lo largo de este circuito de transacciones Deimler-Benz consiguió finalmente el pago en moneda alemana. Ultimamente han surgido especialistas en trueque en este tipo de intercambios para ayudar a las partes que actúan de la forma expuesta. Todos están de acuerdo en que el comercio internacional sería más eficiente si se efectuara en dinero, pero existen demasiadas naciones deficitarias en divisas sólidas. Los vendedores no tienen otra elección que aprender a introducirse en la complejidad de este tipo de comercio, que es un fenómeno creciente en el mundo del comercio.

***Fuentes*: para una mayor información consultar John W. Dizard, "The Explosion of International Barter", *Fortune*, 7 de Febrero, 1.983; y Leo G. B. Welt, *Trade without Money: Barter and Countertrade* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1.984).**

ACTITUDES HACIA EL COMERCIO INTERNACIONAL • Algunos países son muy receptivos, animando incluso a empresas extranjeras a establecerse en ellos, mientras otros son muy proteccionistas. Como ejemplo del primer grupo, durante una serie de años Méjico ha atraído a la inversión extranjera mediante el ofrecimiento de incentivos a la investigación y ayudas sobre la localización de la empresa. Por otra parte, India, en el pasado, estableció cuotas de importación a los exportadores, presentó dificultades con la moneda y requirió adaptación a las exigencias de gestión propias del país, etc. IBM y Coca-Cola decidieron abandonar India debido a estos "problemas".

ESTABILIDAD POLITICA • La futura estabilidad política del país es otro aspecto importante. Los gobiernos se suceden en ocasiones con bastante violencia. Incluso sin realizar cambios de régimen, puede decidir dar respuesta a determinados sentimientos del pueblo. Pueden presentarse expropiaciones de empresas; que sus cuentas en divisas se bloqueen; que se fijen nuevas cuotas o que se impongan determinadas restricciones o deberes. Cuando la inestabilidad política es alta, aunque la empresa considere rentable el establecimiento de negocios con el país, la situación existente condicionará la forma en la que se lleve a cabo. Se preferirá la actividad de exportación a la de inversión directa y se mantendrán los stocks en el extranjero a bajo nivel. Convertirán las divisas rápidamente. Como consecuencia de ello, la población del país donde se asienta la empresa pagará precios más altos, tendrá una menor tasa de empleo y ofrecerá productos menos satisfactorios.

REGULACIONES MONETARIAS • Los vendedores desean obtener los beneficios en una moneda o divisa que tenga valor para ellos. En la mejor de las situaciones el importador puede pagar en la moneda del vendedor o en una moneda fuerte. Otras veces, los vendedores se ven obligados a aceptar la moneda corriente del país, que puede bloquearse si tienen que comprar bienes que necesitan en ese país o bienes que pueden vender a cualquier otro para obtener una divisa que necesiten. En el peor de los casos, tienen que adquirir productos relativamente difíciles de vender para situarlos posteriormente en cualquier parte obteniendo pérdidas (léase las prácticas de contrapartida en Entorno de Marketing y Tendencias 15-2). Además de las restricciones monetarias, un tipo de cambio fluctuante crea un alto grado de riesgo para el exportador.

BUROCRACIA DEL GOBIERNO • Un cuarto factor guarda relación con el sistema que utiliza el país que acoge a la empresa para ayudarla: procedimientos rápidos para la obtención de licencias, tránsito ágil en las fronteras, información adecuada sobre el mercado y otros factores que favorezcan el desarrollo de los negocios. Un ejecutivo americano expuso su frustración en Portugal después de su tercer mes de espera en Lisboa para que el Ministerio de Comercio Exterior se decidiera a actuar sobre un asunto en concreto. Una circunstancia que impacta mucho a los americanos es el hecho de que ciertos impedimentos al comercio desaparecen mediante pagos lo suficientemente elevados (soborno) a algún o algunos funcionarios (Véase Estrategias de Marketing 15-2).

El Entorno Cultural

Cada país tiene sus propios valores, costumbres y tabúes. Si los hombres de negocios extranjeros quieren ser efectivos deben abandonar su etnocentrismo y tratar de comprender la cultura y prácticas de negocio de los países que los reciben, que, con frecuencia, tienen distintas concepciones culturales y normas.

La forma en la que los consumidores extranjeros perciben y utilizan ciertos productos debe ser comprobada y evaluada por los vendedores antes de la realización de un plan de marketing. A continuación se exponen ejemplos de sorpresas obtenidas en los mercados de consumidores:

- El francés medio usa cosméticos y otros productos de belleza en una proporción doble a su mujer.
- Los alemanes y los franceses comen más spaghetti envasados bajo una marca determinada que los italianos.
- Los niños italianos comen tabletas de chocolate entre dos rebanadas de pan.
- Las mujeres de Tanzania no dan a sus hijos huevos por miedo a la calvicie y a la impotencia.

ESTRATEGIAS DE MARKETING 15-2

MEGAMARKETING: LA PENETRACION EN MERCADOS INTERVENIDOS

Un punto de partida es querer hacer negocios en un país determinado y otro que se permita hacerlos de una forma razonable. El problema de entrar en *mercados intervenidos* exige un enfoque *megamarketing*, definido como una coordinación estratégica de aspectos económicos, psicológicos, políticos y de relaciones públicas, con objeto de conseguir la cooperación del mayor número de aliados para entrar u operar en un mercado determinado. Pepsi-Cola se enfrentó a este problema cuando trató de entrar en el mercado hindú:

> **Después de que se invitase a Coca-Cola a abandonar India, Pepsi comenzó a planificar su entrada en este enorme mercado. Pepsi trabajó con un grupo de negocios indio con el fin de buscar el apoyo del gobierno para su entrada, por encima las dificultades y de las objeciones que presentaban las empresas fabricantes de bebidas del país y los legisladores antimultinacionales. Pepsi vio la solución mediante una atractiva oferta al gobierno hindú consistente en la exportación de productos agrícolas hindúes por un volumen que superase el coste de la importación del concentrado de su bebida. Pepsi también prometió centrar sus esfuerzos de venta en zonas rurales con objeto de contribuir a su desarrollo económico, además de ofrecer la transferencia de procedimientos para la transformación de alimentos, envasado y tecnología para tratamiento del agua. Claramente, la estrategia de Pepsi fue la de ofrecer un conjunto de beneficios que consiguiesen el apoyo de varios grupos de interés en India.**

Así, el problema de Pepsi en la India no fue el habitual de las cuatro P's para operar efectivamente en un mercado, sino precisamente el de entrar en ese mercado. Pepsi se enfrentó a un problema de marketing de las seis P's si se tienen en cuenta los *políticos* y la *opinión pública* que constituyen dos P's adicionales. Conseguir el apoyo del gobierno y de la población para entrar en el país es un reto difícil.

Una vez dentro del mercado, una multinacional debe actuar observando la mejor de sus conductas, debido a que es objeto de especial interés y se encuentra en el centro de la atención de la población y las críticas afloran fácilmente. Esta tarea exige lo que los bien pensados denominan el *comportamiento cívico* de la multinacional. Olivetti, por ejemplo, entra en nuevos mercados a través de la construcción en viviendas para los trabajadores, de la financiación de manifestaciones artísticas locales y obras de caridad y de la contratación y formación de directivos del país donde se ha introducido. De esta forma espera obtener beneficios a largo plazo, mediante la aceptación de altos costes a corto plazo.

***Fuente*: Philip Kotler, "Megamarketing", *Harvard Business Review*, Marzo-Abril 1.986, pp. 117-24.**

El Entorno de los Negocios

La forma de hacer negocios y las conductas observadas varían de unos países a otros. Los ejecutivos de las empresas necesitan informarse previamente antes de entrar en negociaciones con otro país. He aquí algunos ejemplos de conductas en materia de negocios en países extranjeros:

- Los hombres de negocios árabes están acostumbrados a hablar de negocios manteniendo una mínima distancia física con sus interlocutores, de hecho casi tocándose las caras. Algunas veces les toman las manos y las mantienen entre las suyas como un signo de amistad. Si el ejecutivo de una empresa americana rechaza esta manifestación, el árabe se siente ofendido, al igual que si se interesa por su esposa o familia.
- En las comunicaciones cara a cara, los ejecutivos japoneses raras veces dicen no a un ejecutivo americano. Los americanos se sienten frustrados y no saben en qué estado se encuentran de la negociación. A los americanos les gusta ir al grano rápidamente y los japoneses encuentran esta conducta ofensiva.

Decidir si actuar en el extranjero
Decidir en qué mercados penetrar
Decidir cómo entrar en el mercado
Decidir el programa de marketing
Decidir la organización de marketing

FIGURA 15-1
Principales Decisiones en Marketing Internacional

- En Francia, un vendedor al por mayor no se preocupa en realizar promociones de sus productos, limitándose a preguntar a sus detallistas qué cantidad de suministro quieren. Si una empresa americana se plantea sus estrategias en torno al mayorista francés para que coopere en la promoción, esta conducta está condenada al fracaso.

Cada país (e incluso grupos regionales dentro de él), tiene una cultura y una tradición sobre la forma de llevar a cabo los negocios, preferencias y tabúes que se debe estudiar. [4]

A continuación se examinan las cinco decisiones básicas de marketing internacional ante las que se enfrenta una empresa (véase la Figura 15-1).

LA DECISION DE IR AL EXTRANJERO O NO

La mayoría de las empresas preferirían permanecer en su mercado si fuera lo suficientemente grande, puesto que los directivos no necesitarían aprender otra lengua, ni precisarían divisas extranjeras volátiles, ni tendrían que enfrentarse a la incertidumbre política y legal, ni a dificultades generadas por algunos grupos de presión, ni haría falta rediseñar los productos para adaptarlos a las necesidades y expectativas de consumidores diferentes, siendo los negocios más fáciles y más seguros.

Pero existen otros factores que conducen a la empresa a saltar a la palestra internacional. El mercado local de la empresa puede ser atacado por empresas globales que ofrecen sus productos a menor precio o con una mejor calidad (consúltese Entorno de Marketing y Tendencias 15-3 para una explicación parcial), provocando que la empresa quiera contratacar a dichos competidores en sus mercados de origen, con el fin de estrangular sus recursos. Por otro lado, la empresa puede descubrir mercados extranjeros que presenten mejores oportunidades para la obtención de beneficios que el mercado nacional; necesitar clientes de mayores dimensiones con objeto de conseguir economías de escala; desear reducir su dependencia de un solo mercado para minorar su riesgo global o evitar que sus clientes acudan al extranjero y demandar un servicio internacional.

Antes de tomar la decisión de marcharse al extranjero, la empresa debe sopesar varios riesgos. No debe pasar por alto las preferencias de los consumidores y dejar de ofrecer productos competitivamente atractivos; ni olvidar la cultura de negocios de ese país extranjero, negociando de forma efectiva; ni subestimarse las regulaciones extranjeras e incurrir en costos inesperados, percatándose de las deficiencias de sus directivos con relación a la experiencia internacional. El país extranjero podría hacer su legislación comercial más favorable, depreciar su moneda, introducir un control de cambios o desarrollar una revolución política y expropiar las propiedades extranjeras. Debido a los riesgos y ventajas competitivas, las empresas, a menudo, no actúan hasta que los acontecimientos les proporcionen la suficiente confianza en el escenario internacional. Ciertas entidades -un exportador nacional, un importador o un gobierno extranjeros- piden a la empresa vender fuera. Otras veces, la empresa tiene un exceso de capacidad y debe encontrar mercados adicionales para sus productos.

ENTORNO DE MARKETING Y TENDENCIAS 15-3

EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO INTERNACIONAL

Uno de los motivos por los cuales las empresas nacionales deben prestar atención al desarrollo de los mercados extranjeros, guarda relación con el fenómeno del *ciclo de vida del producto internacional.* De acuerdo con Wells "muchos productos experimentan un ciclo comercial, en el cual los Estados Unidos son inicialmente exportadores, luego pierden sus mercados de exportación, pudiendo finalmente convertirse en importadores de dicho producto". Las cuatro fases del ciclo de vida del producto internacional son:

- ***Los Fabricantes de Estados Unidos Exportan el Producto***: **una innovación se lanza dentro de los Estados Unidos y tiene éxito debido al enorme mercado y a la desarrollada infraestructura comercial. Ciertos fabricantes estadounidenses comienzan a exportar ese producto a otros países.**
- ***Comienza la Producción Extranjera***: **como los fabricantes extranjeros se han familiarizado con el producto, algunos de ellos comienzan a producirlo para su propio mercado, operando mediante licencias, empresas de capital riesgo o, simplemente, copiando el producto. Los gobiernos frecuentemente animan estos esfuerzos mediante la imposición de aranceles o cupos a la importación del producto.**
- ***La Producción Extranjera Comienza a Ser Competitiva en los Mercados de Exportación***: **los fabricantes extranjeros han conseguido experiencia en la producción y, debido a sus bajos costes, comienzan a exportar el producto a otros países.**
- ***Comienza la Importación***: **la creciente producción del fabricante extranjero y los menores costes le permiten exportar el producto a Estados Unidos en directa competencia con los fabricantes de este país.**

De esta forma el producto se ha movido desde un estado 1, de *nuevo producto*, a un producto maduro, (estado 2), y finalmente, a un *producto estandarizado* (estados 3 y 4). La consecuencia es que las ventas de un fabricante de los Estados Unidos en su propio mercado disminuirán progresivamente a medida que los mercados extranjeros comiencen a producir el producto y lo exporten finalmente hacia los Estados Unidos. La mejor defensa para los fabricantes de Estados Unidos es introducirse en mercados internacionales. Las empresas americanas deben permitir la producción y la distribución del producto en otros países con grandes mercados y/o costes menores. Otra forma de combatir el ciclo de vida del producto internacional de cualquier tipo, consiste en introducirlo en aquellos países que estén preparados para utilizarlo.

Véase: Louis T. Well, Jr. "A Product Life Cycle for International Trade?" Journal of Marketing, Julio 1.968, pp. 1-6. La formulación original fue presentada por Raymond Vernon, "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, Mayo 1.966, pp. 190-207. El ciclo de vida del producto internacional describe los progresos de mercados tales como el de material de oficina, bienes de consumo no perecederos y materiales sintéticos. Algunas críticas plantean que hoy en día tiene menos validez, porque las empresas multinacionales operan en enormes mercados, comercializando productos nuevos en cualquier de estos y distribuyéndolos en otros países no necesariamente en el orden previsto por la Teoría del Ciclo de Vida del Producto Internacional. Véase Ian H. Giddy, "The Demise of the Product Cycle Model in International Business Theory", *Columbia Journal of World Business*, Primavera 1.978, p. 92; y Raymond Vernon, "The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Noviembre 1.979, pp. 255-67.

LA DECISION SOBRE LOS MERCADOS EN LOS QUE ENTRAR

Para decidir si se va a acudir a los mercados extranjeros, la empresa necesita definir sus *objetivos y políticas de marketing internacional.* ¿Qué *proporción de ventas en el extranjero se busca respecto del total de las mismas*? La mayoría de las empresas comienzan con pequeñas pretensiones cuando se inician en la aventura extranjera. Algunas planifican sus operaciones en el ex-

tranjero como una pequeña parte de su negocio; para otras con mayores pretensiones, la actividad en el exterior es igualmente importante e incluso más que su actividad en los mercados nacionales.

La empresa debe decidir si actuará en *pocos o en muchos países*. La compañía de relojes Bulova eligió esta última opción y se expandió en más de cien países. Se expandió demasiado, solamente consiguió beneficios en dos de ellos y perdió alrededor de 40 millones de dólares. En términos generales, tiene sentido operar en un número reducido de países con una mayor actividad y penetración en cada uno de ellos. Ayal y Zif argumentan que una empresa debe entrar en pocos mercados cuando

- Los costes de entrar en el mercado y controlarlo sean altos.
- Los costes de adaptación del producto y de la comunicación sean altos.
- La población y el tamaño de la renta y su crecimiento sean elevados en los países elegidos.
- Las empresas extranjeras dominantes puedan establecer barreras de entrada importantes.[5]

La empresa debe también decidir sobre los *tipos de países* a considerar. El atractivo de un país depende del producto, factores geográficos, renta, población y clima político, entre otros factores. El vendedor debe tener una predilección por ciertos grupos de países o partes del mundo. Kenichi Ohmae sostiene que, la "tríada de poderes" -Estados Unidos, Europa y Japón-, merecen la pena como mercados (véase Estrategias de Marketing 15-3).

Supongamos que una empresa ha elaborado una lista de potenciales mercados de exportación. ¿Cómo elige entre ellos? Muchas empresas optan por vender a sus vecinos porque los entienden mejor y sus costes de distribución y control son menores, debido a la proximidad. Así, no sorprende que el mercado más grande de los Estados Unidos sea Canadá o que las empresas suecas vendan sus productos a sus vecinos escandinavos. Otras veces, la elección viene determinada por la *próximidad psíquica* más que por la *geográfica*. Consideremos el siguiente ejemplo:

> Una investigación de mercados realizada por CMC en el área de los ordenadores, reveló que Inglaterra, Francia, Alemania Occidental e Italia ofrecen mercados dignos de consideración. Inglaterra, Francia y Alemania son mercados de tamaño bastante parecido mientras que Italia representa dos tercios del potencial de cualquiera de estos países. Considerando estos aspectos, decidieron establecerse en primer lugar en Inglaterra porque su mercado para el producto era tan grande como cualquiera de los otros, pero su idioma y legislación eran similares a los de EE.UU. Inglaterra era lo suficientemente diferente como para proporcionar sorpresas y lo suficientemente parecida a los Estados Unidos en su entorno económico como para no dar lugar a excesivos quebraderos de cabeza. [6]

Uno puede preguntarse si la razón de seleccionar Inglaterra -la compatibilidad de su lenguaje y su cultura- debe proporcionar alguna ventaja. Los países candidatos deberían haberse ordenado inicialmente, sobre tres criterios importantes: *el atractivo del mercado, la ventaja competitiva y el riesgo.* He aquí un ejemplo:

> Los directivos de International Hough Company, empresa que fabrica equipos para minería, están evaluando las oportunidades de mercado de China y de cuatro países del Este Europeo. En primer lugar, establecen una jerarquía sobre el atractivo del mercado de cada país, fijándose en indicadores como el producto nacional bruto por habitante, la fuerza de trabajo empleada en la minería, las importaciones de maquinaria y el crecimiento de la población. Posteriormente jerarquizan su propia ventaja competitiva en cada mercado, poniendo su atención en indicadores tales como las ventas hechas a otros sectores, si será un producto de bajo coste o si sus directivos podrán trabajar a gusto en ese país. Finalmente jerarquiza el nivel de riesgo de cada país basándose en indicadores como la estabilidad política, la estabilidad de su divisa y la regulación

ESTRATEGIAS DE MARKETING 15-3

¿DEBERIAN LAS EMPRESAS MULTINACIONALES RESTRINGUIR SU COMERCIO A LA TRIADA DE MERCADOS?

Algunos estrategas del comercio han argumentado que no merece la pena vender en el tercer mundo. Los mercados lucrativos están en los Estados Unidos, Europa o Japón. Kenichi Ohmai, jefe de la oficina Mckinsey en Tokio, sostiene esta visión de su *Triad Power*, que pone de manifiesto que,

> las oportunidades son grandes en estados emergentes como California, que es mayor que Brasil (en términos económicos) o Texas, cuya producción bruta supera el producto nacional bruto de las naciones del Sureste asiático.

Además establece que:

> La "tríada" compuesta por Japón, Europa y Estados Unidos representa no sólo el mercado más importante y que crece a mayor ritmo para la mayoría de los productos, sino también un mercado cada vez más homogéneo. Los bolsos Gucci, los walkman Sony y las hamburguesas McDonald's, pueden verse en las calles de Tokio, Paris y New York.

Ohmae aconseja a las multinacionales abandonar los mercados con rentas bajas y colocar sus recursos en los mercados de la tríada que acaba de citarse. Cree también que las multinacionales cometen un error al dirigirse a los países del tercer mundo para producir componentes justificando esa actuación sobre salarios más bajos. Pero los salarios bajos no significan necesariamente menores costes si la capacitación laboral es ineficiente o la calidad del producto es peor. Los costes laborales son cada vez menores en cualquier caso, debido a la creciente automatización.

Ohmae observa también que las multinacionales dedican mucho tiempo a introducir nuevos productos en mercados extranjeros. Como resultado, los competidores los copian y se convierten en líderes en dichos mercados extranjeros. Su solución radica en que una multinacional forme alianzas estratégicas, (permisos de exportación, empresas capital-riesgo, consorcios, etc.) con empresas que operen en cada uno de los mercados de la tríada citada, de forma que las multinacionales puedan introducir sus nuevos productos simultáneamente en la tríada y conseguir el liderazgo en los otros mercados. Esta estrategia puede proporcionar un mercado de suficiente tamaño como para justificar una mayor inversión inicial en planta y unos menores costes unitarios. Adicionalmente, la multinacional no necesitará preocuparse por verse desplazada del mercado ante el restablecimiento de barreras comerciales, puesto que sus socios serán precisamente las empresas nativas de esos mercados extranjeros.

Aunque la postura de Ohmae tenga sentido a corto plazo -esto es, probablemente los beneficios serán mejores en las regiones de esa tríada- puede significar una política desastrosa para la economía del mundo a largo plazo, porque aunque los mercados de la tríada posean el mayor poder de compra del mundo, no representan la mayor parte de la demanda latente en el mismo. Los mercados de la tríada son ricos, pero están maduros y las empresas tienen que forzar al máximo su creatividad para encontrar oportunidades de crecimiento en el resto de los mercados. De esta forma, las necesidades aún no satisfechas en los países del mundo en desarrollo, representan un océano de oportunidades. Son mercados con un potencial inmenso para los alimentos, el vestido, la vivienda, los productos electrónicos para el hogar, los electrodomésticos, así como para otros bienes frecuentes en los mercados de la tríada. A menos que el poder de compra se sitúe en el tercer mundo, el mundo industrial permanecerá con un exceso de capacidad productiva y crecerá a una tasa muy lenta; las economías en desarrollo permanecerán atascadas con un exceso de necesidades del consumidor imposibles de satisfacer. Por el procedimiento que sea, gobiernos y multinacionales deben encontrar el modo de ligar esos dos mundos de forma dinámica y sinérgica, de manera que beneficie mutuamente a ambos.

Fuente: véase Kenichi Ohmae, *Triad Power* (New York: Free Press, 1.985)

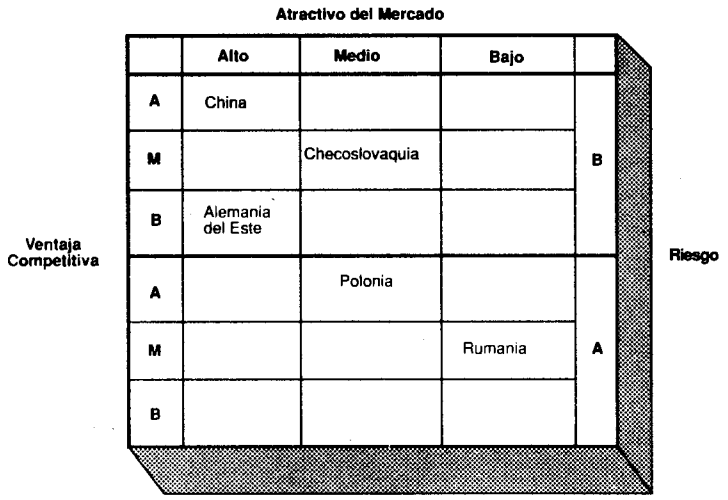


FIGURA 15-2
Valoración de los Mercados de Entrada

de repatriación de los fondos invertidos (consúltese Conceptos y Herramientas de Marketing). A través de la indización la ponderación y la combinación de varios números, se llega a un gráfico como el que aparece en la Figura 15-2. China parece presentar la mejor oportunidad debido a que se caracteriza por un alto atractivo como mercado, ofreciendo ventajas competitivas a un bajo nivel de riesgo. Rumanía, por el contrario, se caracteriza por un reducido atractivo de mercado, una ventaja competitiva media y un alto grado de riesgo.

Este enfoque proporciona una clasificación inicial para decidir los países candidatos de acuerdo con su nivel de atractivo en conjunto. China es el primero, seguido por Checoslovaquia y Alemania del Este. Ahora International Hough debe preparar un análisis financiero para estos tres países con objeto de determinar cuánto podría ganar con su inversión. Podría suceder que ninguno de estos países proporcionara rendimientos suficientes, aunque teóricamente todos ellos pudieran proporcionarlos. La estimación del rendimiento de la inversión exige seguir los siguientes pasos:

1. *Estimación del Mercado Potencial*: el primer paso consiste en estimar las ventas totales del sector en cada mercado. Esta tarea necesita la utilización de datos publicados y de datos primarios recogidos a través de empresas de estudios de mercado.
2. *Predicción del Mercado Potencial Futuro y del Nivel de Riesgo*: la empresa necesita también predecir las ventas futuras, tarea que puede resultar difícil, a la vez que el desarrollo político y económico y su impacto sobre las ventas del sector.
3. *Predicción del Potencial de Ventas*: la estimación de las ventas de la empresa exige predecir su cuota probable de mercado probable fundamentada sobre su ventaja competitiva, tarea igualmente complicada.
4. *Predicción de Costes y Beneficios*: los costes dependerán de la estrategia de entrada seguida por la empresa. Si exporta o concede licencias, sus costes se reflejarán en los contratos. Si encuentra facilidad para producir introduciéndose en el país, su estimación de costes exigirirá comprender las condiciones laborales locales, los impuestos, las prácticas comerciales, etc. La empresa deberá restar los costes estimados del volumen de ventas previsto, con objeto de calcular los beneficios para cada año dentro del horizonte de planificación.
5. *Cálculo de la Tasa de Rendimiento Interno de la Inversión*: la corriente de flujos previstos debe relacionarse con los desembolsos del proyecto de inversión para conocer el tipo interno de rendimiento de la misma. Esta debe ser lo suficientemente alta para cubrir la tasa de rendimiento normalmente considerada por la empresa sobre sus inversiones, teniendo en cuenta el riesgo que supone actuar en el país. [7]

LA DECISION DE COMO ENTRAR EN EL MERCADO

Una vez que la empresa haya decidido entrar en un determinado país, tiene que determinar el mejor modo de hacerlo. Las formas más generales son *las exportaciones indirecta y directas, la concesión de licencias, las empresas capital-riesgo y la inversión directa.* Cada una de estas posibilidades supone en forma creciente mayor compromiso, riesgo, control y beneficio potencial. Estas cinco estrategias de entrada en el mercado se muestran en la Figura 15-3 y se examinan a lo largo de las siguientes páginas.

Exportación Indirecta

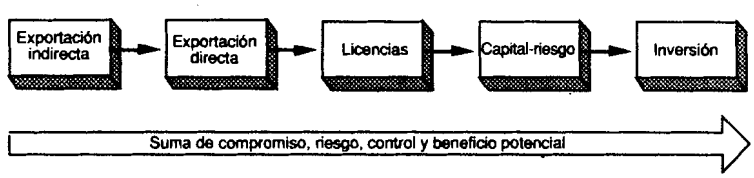
La forma más normal de entrar en un mercado extranjero es a través de las exportaciones. La *exportación esporádica o puntual* supone un nivel pasivo de involucrarse, mediante el cual, la compañía exporta de vez en cuando bajo su propia responsabilidad para atender demandas en el extranjero. La *exportación activa* tiene lugar cuando la empresa se propone expansionar sus exportaciones en un determinado mercado. En ambos casos, la empresa produce todos sus bienes en el mercado donde se asienta. Otra cuestión es si debería o no adaptar dichos bienes a los mercados extranjeros, ya que la exportación supone el mínimo cambio en las líneas de productos de la empresa, organización, inversión, etc.

Las empresas generalmente comienzan con *exportaciones indirectas*, esto es, trabajan a través de intermediarios independientes. Existen cuatro tipos de ellos para las empresas:

- *Exportadores del Mismo País que el Fabricante*: estos intermediarios compran la producción del fabricante y bajo su riesgo la venden en el extranjero.
- *Agentes Exportadores del País del Fabricante*: estos agentes buscan y negocian compras en el extranjero a cambio de una comisión. Dentro de este grupo se incluyen las empresas comerciales.
- *Organizaciones Cooperativas:* llevan a cabo actividades de exportación en representación de diversos productores que se encuentran parcialmente bajo su control administrativo. Esta es la forma que frecuentemente utilizan los productores de productos primarios -frutas, nueces, etc.
- *Empresas de Gestión de Exportaciones*: estos intermediarios acuerdan mantener las actividades de exportación de una empresa a cambio de una tasa.

La exportación indirecta tiene dos ventajas: la primera es que exige una menor inversión, no teniendo que desarrollar un departamento de exportaciones, ni una fuerza de ventas en el extranjero ni contactos allí; en segundo lugar, supone menos riesgo, puesto que los intermediarios de mercado internacional proporcionan la experiencia y los servicios necesarios para llevar a cabo su actividad, sin que el vendedor soporte por el riesgo de cometer errores en la mayor parte de las situaciones.

FIGURA 15-3
Cinco Formas de Afrontar la Entrada en Mercados Internacionales



CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING

LA EVALUACION DEL RIESGO EN UN PAIS

Las noticias diarias están tan llenas de informaciones sobre la inestabilidad de los gobiernos y la fragilidad de las economías que las empresas dudan si deben invertir en condiciones de riesgo en otro país. Si gobiernos aparentemente seguros como el régimen de Shah en Irán o el de Marcos en Filipinas pueden desvanecerse, ¿cómo puede considerarse seguro un país? Desde 1.960 más de 1.500 empresas han sido expropiadas a través de 511 acciones diferentes en 76 países. Aunque no exista expropiación, una empresa puede perder sus inversiones debido a las huelgas, la devaluación de la divisa, el bloqueo de fondos, etc.

Los analistas distinguen entre dos tipos de riesgo en un país. El primero es el *riesgo de protección de los activos o recuperación de las inversiones*, que surge de acciones directas llevadas a cabo por los gobiernos o por la gente, y que tiene como consecuencia la destrucción, la expropiación o la limitación de la transferencia de los recursos invertidos. El segundo tipo de riesgo es el de la *rentabilidad operativa*, se relaciona con los *flujos de tesorería generados* y surge como consecuencia de una mala situación económica del país, depreciación de las divisas, huelgas, etc. Algunos analistas creen que el primer riesgo es de naturaleza política y el segundo de naturaleza económica pero ambos tipos se encuentran a menudo estrechamente relacionados.

No debe sorprender, por lo tanto, que las empresas compren *informes* sobre los seguimientos del *riesgo político* en distintos países, que proporcionados por una serie de empresas especializadas, incluyen una sección denominada Servicio de Seguimiento de Negocios en Países Internacionales que analiza 71 países dos veces al año; BERI, examina 45 países tres veces al año; y Frost & Sullivan World Political Risk Forecast, resume 60 países mensualmente. Mediante el empleo de diferentes modelos y técnicas de medición, estos servicios construyen indicadores numéricos que muestran el nivel de riesgo en cada país y, en algunos casos, el estimado para los próximos tres años.

Muchas empresas encuentran estas estimaciones interesantes pero inadecuadas porque miden el *macroriesgo* que afecta a la totalidad de empresas extranjeras, pero no el *microriesgo* o medida concreta de riesgo para cada empresa en particular o sector. Por ejemplo, un país puede presentar un pequeño microriesgo, pero estar planificando la nacionalización de las empresas petrolíferas extranjeras. Consecuentemente, las empresas necesitan estimar el macroriesgo mediante métodos alternativos que evalúen mejor el riesgo ante el cual se van a enfrentar. General Motors y Caterpillar emplean Consejos asesores de expertos reconocidos en la estimación de riesgos extranjeros. Gulf Oil tiene su propio departamento de evaluación de riesgo político formado por expertos en distintas áreas. Muchas empresas envían a sus ejecutivos seniors a realizar viajes a los países en los que se pretenda realizar inversiones importantes, con objeto de entrar en contacto con funcionarios del gobierno o con sus propios ejecutivos, para hacer una evaluación de los acontecimientos recientes y de los desarrollos que se esperan en el futuro.

Fuentes: para mayor información léase Stephan Kobrin, "Political Risk: A Review and Reconsiderations", *Journal of International Business Studies*, Noviembre 1.980; R. J. Rummel y D. A. Heenan, "How Multinationals Analyze Political Risk", *Harvard Business Review*, Enero-Febrero, 1.978; y Louis Kraar, "The Multinationals Get Smarter about Political Risks", *Fortune*, 24 de Marzo, 1.980.

Exportaciones Directas

Las empresas pueden también gestionar directamente sus propias exportaciones. La inversión y el riesgo son mayores, pero también lo es el potencial de beneficios. La empresa puede llevar a cabo exportaciones directas de diversas formas:

- Mediante la creación de un *Departamento o División de Exportaciones*: un director de exportación asume la responsabilidad de efectuar las ventas, contando con toda la ayuda necesaria para conocer el mercado. Esta forma debe evolucionar hacia la creación de un departamento de exportación que desarrolle todas las actividades relacionadas con ellas para que opere como un centro de obtención de beneficios.
- Establecimiento de una *Sucursal de Ventas en el Extranjero*: una sucursal de ventas en el extranjero permite al fabricante conseguir una mayor presencia y un mayor control en el mercado extranjero. La sucursal de ventas se encarga de la distribución y del almacenamiento así como de la promoción. A menudo sirve como centro de exposición y de prestación de servicios a los clientes.
- *Fuerza de Ventas que Viaja al Extranjero*: la empresa puede enviar a miembros de su fuerza de ventas al extranjero con el objeto de encontrar oportunidades de negocio.
- *Distribuidores o Agentes Extranjeros*: la empresa puede contratar distribuidores o agentes extranjeros naturales del país al cual se pretende exportar, con el fin de que actúen en representación de la empresa. Se puede optar entre otorgarles derechos exclusivos para representar al fabricante en ese país o tan sólo ciertos derechos de carácter general.

Franquicia

La franquicia representa una forma sencilla mediante la cual el fabricante puede actuar en mercados internacionales. El licenciador llega a un acuerdo con el licenciatario en el mercado extranjero, ofreciéndole el derecho a producir los productos, a usar la marca comercial, la patente, los secretos comerciales y otros aspectos interesantes a cambio de una tasa o royaltie. El licenciador consigue entrar en el mercado con un riesgo reducido y el licenciatario consigue por su parte experiencia como fabricante, un producto bien conocido o un nombre, sin tener que partir de cero. Gerber introdujo su alimento para niños en el mercado japonés a través de un acuerdo de licencia y Coca-cola actúa en los mercados internacionales concediendo licencias a embotelladores de todo el mundo -o más técnicamente, franquiciados embotelladores- proporcionándoles el concentrado necesario para fabricar el refresco.

La franquicia tiene desventajas potenciales en el sentido de que la empresa tiene un menor control sobre el franquiciado. Es más, si éste tiene mucho éxito, la empresa habrá perdido beneficios y a la finalización del contrato, puede encontrarse con un nuevo competidor. Con objeto de evitar este último riesgo, el franquiciador proporciona generalmente algunos ingredientes o componentes necesarios para fabricar el producto. Sin embargo, la mayor garantía para el franquiciador es que sea él quien guíe la innovación, de forma que el franquiciado continúe siendo dependiente.

Las empresas pueden entrar en mercados extranjeros a través de este sistema. Una empresa puede vender un *contrato de dirección* en que ofrezca gestionar un hotel, un aeropuerto, un hospital u otra organización, a cambio de una tasa. En este caso la empresa se encuentra exportando un servicio en lugar de un producto. Los contratos de dirección constituyen un método de bajo riesgo para entrar en un mercado extranjero y proporcionan rendimientos desde el principio. El acuerdo es especialmente atractivo si la empresa contratante posee la opción de comprar alguna participación del capital de la empresa dirigida, dentro de un periodo de tiempo establecido. No obstante, el acuerdo no es conveniente si la empresa puede situar a sus directivos valiosos en otras ocupaciones o si existen mayores posibilidades de obtener beneficios, llevando a cabo la totalidad de la gestión prescindiendo del contrato de dirección. Estos contratos de dirección protegen a la empresa del asentamiento de otros competidores dentro de un determinado periodo de tiempo.

Otra forma de entrar en el mercado es el *contrato de producción*, según el cual una empresa se asocia con un fabricante local para producir un determinado bien. Cuando Sears abrió sus grandes almacenes en Méjico y en España, encontró productores locales cualificados para

muchos de sus artículos. Los contratos de producción tienen el inconveniente de un menor control sobre el proceso de fabricación y una pérdida del potencial de beneficios que puede proporcionar la transformación. Por otra parte, ofrece a la empresa la oportunidad de comenzar antes, con menos riesgo y con la oportunidad de asociarse o de comprar más adelante el negocio del productor local.

Empresas de Capital-Riesgo

En las empresas de capital-riesgo, los inversores extranjeros se asocian con inversores locales con objeto de crear una nueva empresa en la cual comparten la propiedad y el control. La creación de una sociedad capital-riesgo puede ser deseable por razones económicas o políticas como, por ejemplo, que la empresa extranjera tenga deficiencias financieras, físicas o de recursos humanos para comenzar su andadura en solitario o que el gobierno extranjero exija una participación conjunta como condición para entrar en ese país.

La propiedad conjunta presenta, sin duda, algunos inconvenientes. Las partes actuantes pueden no estar de acuerdo sobre el volumen de la inversión, aspectos de marketing y otras políticas. Uno de los socios puede desear reinvertir los beneficios para crecer más, mientras que la otra parte desea repatriar esas ganancias. Es más, la propiedad conjunta puede suponer un corsé que dificulte a la empresa multinacional su actuación en el terreno de la producción y otras políticas de marketing que respondan a un esquema común de actuación en diversos países. [8]

La Inversión Directa

La última forma de actuar en los mercados extranjeros es la propiedad directa de empresas o la posibilidad de llevar a cabo por otros medios una labor productiva. La empresa extranjera puede comprar una parte o la totalidad de una empresa local. A medida que una empresa gane experiencia en exportaciones, y el mercado extranjero aparente ser lo suficientemente grande, la posibilidad de producir en el extranjero ofrece una serie de ventajas. En primer lugar, la empresa puede obtener economías en sus costes debido a que la mano de obra es más barata o los costes de las materias primas son menores; el gobierno extranjero puede conceder incentivos a la inversión, obtener economías de transporte, etc. En segundo lugar, la empresa mejorará su imagen en el país donde se asienta porque crea empleo. En tercer lugar, desarrolla una relación más profunda con el gobierno, los clientes, los proveedores locales y los distribuidores, lo que permite adaptar mejor sus productos a las características del entorno local de marketing. Finalmente, la empresa mantiene un control total sobre la inversión, debido a lo cual puede desarrollar políticas de producción y de marketing en consonancia con sus objetivos de actuación a largo plazo en los mercados internacionales.

La principal desventaja es que la empresa se expone al riesgo de que se bloquee o devalúe la divisa, de que el mercado empeore o de que se expropie la empresa. Puede suceder también que el coste de abandonar el negocio sea elevado debido a las altas indemnizaciones exigidas para los trabajadores que quedan en situación de desempleo. No obstante, la empresa no tiene más remedio que aceptar estos riesgos si quiere actuar independientemente en el país donde se asienta.

El Proceso de Internacionalización

Muchas empresas muestran una distinta preferencia por la forma en la que entrar en otros países. Ciertas empresas prefieren la exportación porque minimiza el riesgo; otras, la franquicia porque es una forma sencilla de hacer dinero; o la inversión directa porque desean un control

total. Insistir en la conveniencia de un modo concreto de entrada es demasiado atrevido. Algunos países no permiten las importaciones de ciertos bienes ni la inversión directa, pero sí la creación de empresas de capital-riesgo con otras empresas procedentes del extranjero. En consecuencia, las empresas deben conocer y saber combinar todos estos métodos de entrada porque a pesar de sus preferencias, cada empresa necesita adaptarse a cada situación concreta. Las multinacionales más complejas utilizan distintas formas de entrar simultáneamente.

El problema ante el cual se enfrentan la mayoría de los países es que pocas de sus empresas participan en el comercio exterior. Esto supone que el país no obtiene suficiente actividad exterior para pagar las importaciones necesarias. En consecuencia, los gobiernos promocionan de forma agresiva las exportaciones. Sin embargo, esos programas de promoción raramente consiguen sus objetivos, porque no se basan en un conocimiento profundo de cómo pueden actuar las empresas en programas internacionales.

Johanson y sus asociados han estudiado el *proceso de internacionalización* entre las empresas suecas, encontrando empresas en los siguientes estados: [9]

1. Sin actividades regulares de exportación.
2. Exportación mediante agentes.
3. Apertura de una o más sucursales.
4. Establecimiento de facilidades de producción en el extranjero.

La primera tarea es conseguir que las empresas se muevan del estado 1 al 2. Este movimiento se ayuda por medio de estudios sobre cómo tomaron otras empresas su primera decisión de exportación. [10] La mayoría de las empresas trabajan con un agente independiente, generalmente en países que ofrecen barreras físicas de entrada pequeñas. La empresa entonces consigue más agentes para entrar en países adicionales. Más adelante, crea un departamento de exportación para dirigir las relaciones con los agentes. Posteriormente, sustituye sus agentes por representantes en los mercados donde realiza las mayores exportaciones. Este proceder incrementa las inversiones de la empresa y el riesgo soportado, pero también el potencial de beneficios. Para dirigir y coordinar esta nueva situación, la empresa sustituye el departamento de exportación por un departamento internacional. Si ciertos mercados continúan siendo grandes y estables, o si el país donde se realizan las exportaciones insiste en la producción dentro de él, la empresa comenzará a producir en esos mercados, lo que significa una mayor esperanza de continuidad en el mismo y un mayor potencial de beneficios. Ante esta situación, la empresa actúa como una multinacional y se plantea la mejor forma de organizar y dirigir sus operaciones globales.

LA DECISION DEL PROGRAMA DE MARKETING

Las empresas que actúan en uno o más mercados extranjeros deben decidir en qué medida deben adaptar sus estrategias de marketing a las condiciones locales. En una situación extrema pueden encontrarse empresas que utilicen un *mix de marketing estandarizado* en todo el mundo. La homogeneización del producto, de la publicidad, de los canales de distribución y de otros elementos del mix de marketing, suponen costes más reducidos porque no es necesario introducir cambios de ningún tipo en ningún mercado. La situación opuesta la representa la idea de *adaptar el mix de marketing* a cada uno de los mercados donde se actúa, lo que significa soportar mayores costes, con la esperanza de obtener una mayor cuota de mercado y beneficios. Entre estos dos extremos caben muchas posibilidades. Esta tesitura se describe con más detalle en Estrategias de Marketing 15-4. Aquí solamente se examinan posibles adaptaciones que las empresas deben hacer sobre su productos, actividades de promoción, precio y distribución a medida que penetran en los mercados extranjeros.

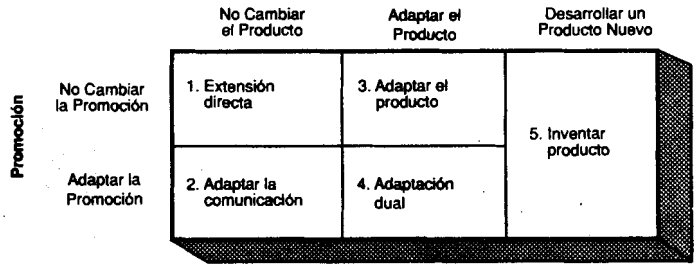


FIGURA 15-4
Cinco Estrategias Internacionales de Producto y Comunicación

Producto

Keegan distingue cinco estrategias de adaptación de un producto y su promoción en los mercados extranjeros (véase la Figura 15-4). [11]

La *extensión directa* significa introducir el producto en el mercado extranjero sin ningún cambio. Los máximos dirigentes de la empresa comunican a su fuerza de ventas que encuentren clientes para el producto tal como es. El primer paso, sin embargo, debe ser conocer si los consumidores extranjeros lo utilizan. Así, por ejemplo el uso de desodorantes por hombres viene a ser aproximadamente del 80% en los Estados Unidos, del 55% en Suecia, del 28% en Italia, y del 8% en Filipinas. Muchos españoles no consumen productos tan corrientes como la mantequilla y el queso.

La extensión directa ha tenido éxito con máquinas de fotos, productos electrónicos de consumo, muchos modelos de máquina-herramienta, etc., pero ha sido un verdadero desastre en otras situaciones. General Foods introdujo el producto denominado Jell-O en el mercado británico para encontrar sólo consumidores que prefirieran la forma de barquillo o de pastel. Campbell Soup perdió unos 30 millones de dólares con la introducción de sus sopas concentradas en Inglaterra; los consumidores solamente se fijaron en el pequeño tamaño de las latas y no se dieron cuenta de que era necesario añadir agua. La introducción directa de los productos sin modificaciones es tentadora porque no exige gastos adicionales de I+D, ni modificaciones del proceso de fabricación ni de las actividades de promoción. Sin embargo, puede resultar costosa a largo plazo.

La *adaptación de los productos* exige alterarlos para adaptarlos a las preferencias o gustos locales o a las condiciones exigidas. Existen varios niveles de adaptación. Una empresa puede producir una versión regional de su producto, como por ejemplo una adaptación para la Europa Occidental, otra para Norteamérica, etc. También puede producir una *versión adaptada a un país*. En Japón, las tazas de café de Mister Donut, son más pequeñas y ligeras para poder adaptarse al tamaño de los dedos del consumidor medio japonés e incluso las mismas pastas son ligeramente menores. En Australia, Heinz comercializa alimentos infantiles hechos a base de sesos de cordero; en Holanda y en los Países Bajos, se fabrican a partir de cereales. General Foods mezcla distintos tipos de café para los ingleses (que toman el café con leche), los franceses (que toman el café solo), y los latinoamericanos (que desean un ligero sabor a achicoria). Una empresa puede producir una *versión adaptada a la ciudad* para su producto, por ejemplo, una cerveza que sea del estilo Munich o que tenga sabor Tokio. Finalmente, una empresa puede producir *versiones adaptadas a los intermediarios* de su producto, tal como el café para la cadena de establecimientos Migros y otro para la cadena Cooperativa, ambas en Suiza.

Las empresas internacionales frecuentemente desarrollan versiones de productos para atender a las *necesidades básicas* de economías en desarrollo. Ciba-Geigy ha creado una línea de productos específica para estos mercados, que se caracteriza por ser más estrecha y más precisa (por ejemplo, antibióticos) sin envase llamativo, y disponible a un precio reducido. Este concepto, próximo al de marcas genéricas o al de marca de distribuidor, es igualmente aplicable a otros bienes tales como los alimentos o las bebidas.

ESTRATEGIAS DE MARKETING 15-4

¿ESTANDARIZACION INTERNACIONAL O ADAPTACION?

Aquellas personas que defienden el concepto de marketing sostienen que los consumidores varían en sus necesidades y que los programas de marketing serán más efectivos si se adaptan a las características de cada grupo de consumidores que constituyan un objetivo para la empresa. Si bien ésto es cierto dentro de un país, con mayor motivo lo será si se trata de mercados extranjeros donde la situación económica, política y las condiciones culturales varían de forma importante.

Todavía existen numerosas multinacionales contrariadas por considerar que deben hacerse numerosas adaptaciones. Veamos el caso de Gillette:

> Gillette vende más de 800 productos en más de 200 países llegando a la situación de utilizar distintos nombres de marca para designar un mismo producto en diferentes países, y la misma marca es formulada de manera distinta en diferentes países. El champú Silkience de Gillette, se llama Soyance en Francia, Sientel en Italia y Silience en Alemania, siendo su fórmula la misma en algunos casos, pero variando en otros. Los mensajes publicitarios y los anuncios también varían debido a que el directivo correspondiente de cada país donde se vende Gillette, propone cambios con objeto de incrementar las ventas. Los máximos responsables de la empresa consideran una pérdida de tiempo y de esfuerzos tratar de conseguir más conocimientos sobre los mercados locales.

Como resultado de ello, Gillette y otras empresas han impuesto una estandarización global o por lo menos de carácter nacional. Creen que actuando de esta manera se reducen costes y crean una imagen de marca global.

La empresa británica de publicidad Saatchi & Saatchi y el profesor Theodore Levitt de Harvard han ayudado a Gillette. Saatchi & Saatchi es una empresa publicitaria que se vanagloria de ser capaz de crear campañas publicitarias sencillas pero què funcionan correctamente en mercados internacionales. El profesor Levitt ha aportado su racionalidad como académico para esa estandarización internacional escribiendo:

> El mundo se está convirtiendo en un mercado en el cual -es irrelevante dónde se viva- la gente desea los mismos productos y los mismos estilos de vida. Las empresas internacionales deben olvidarse de las diferencias idiosincráticas entre países y culturas y concentrarse en satisfacer tendencias universales.

Levitt cree que las nuevas tecnologías en materia de comunicación y de transporte han creado un mercado mundial más homogéneo. La gente quiere las mismas cosas básicas -cosas que hacen la vida más fácil y que incrementan su tiempo de ocio y su poder de compra. Esta convergencia de necesidades y de deseos ha creado mercados internacionales para productos estandarizados.

De acuerdo con Levitt, las empresas multinacionales de corte tradicional centran su atención en las diferencias observadas entre mercados específicos. Atienden esas diferencias superficiales y producen una gran variedad de productos altamente adaptados. La adaptación resulta menos eficiente y los consumidores tienen que pagar precios más altos.

Por el contrario, la empresa internacional vende el mismo producto de la misma forma para todos los consumidores. Se centra en la similaridad detectada a lo largo de los diversos mercados del mundo y trabaja de una manera agresiva para "producir artículos y prestar servicios convenientemente estandarizados en todo el mundo." Estas empresas consiguen economías importantes mediante la estandarización de la producción, la distribución, el marketing y la dirección. Traducen su eficacia en un mayor valor para los consumidores mediante el ofrecimiento de productos de alta calidad y mayor fiabilidad a menores precios.

Levitt seguramente aconsejaría a un fabricante de automóviles construir un modelo válido para todo el mundo, a una empresa que fabricara cosméticos a fabricar un único champú y a una empresa de construcciones mecánicas a cons-

ESTRATEGIAS DE MARKETING 15-4

truir un tractor que se pudiese comercializar mundialmente. De hecho, algunas empresas han tenido éxito actuando con productos de carácter universal: Coca-Cola, las hamburguesas McDonald's, los bolígrafos y lapiceros Cross, los walkman de Sony, etc. Algunos productos tienen una dimensión más universal y requieren menos adaptación. Pero incluso en estos casos exigen una atención, aunque sea mínima. Coca-Cola es menos dulce y tiene menos gas carbónico en ciertos países; McDonald's utiliza salsa de guindilla en lugar de tomate para sus hamburguesas en Méjico; los lapiceros y bolígrafos Cross presentan distintos anuncios y mensajes en distintos países.

El profesor Levitt propone que la estandarización global supondrá un importante ahorro de costes que conducirá a precios más bajos reduciendo el rechazo de algunos consumidores especialmente sensibles a los precios. Pero estos supuestos son discutibles. Una empresa necesita pensar en términos de ingresos incrementales respecto a costes incrementales. Consideremos los siguiente:

> Mattel Toys ha conseguido vender con éxito su muñeca Barbie en docenas de países sin tener que introducir modificaciones. Pero en Japón, Barbie no se vendió bien. Takara, su franquiciado japonés, realizó un estudio con niñas de octavo grado que opinaron (al igual que sus padres) que el pecho de la muñeca era muy grande y las piernas demasiado largas. Mattel, se manifestó contra la modificación de la muñeca, porque supondría dificultades adicionales para la producción, el embalaje y los costes de publicidad. Finalmente, Takara y sus argumentos salieron vencedores dos años después vendiendo alrededor de 2 millones de muñecas Barbies modificadas. A todas luces, los ingresos incrementales excedieron con creces el aumento de los costes.

Más que suponer que el producto de la empresa puede introducirse de la misma forma que en otro país, la empresa debería revisar o reconsiderar todas las posibles adaptaciones con objeto de determinar cuáles podrían proporcionar más ingresos que costes. Los elementos objeto de adaptaciones hacen refierencia a las características funcionales del producto y a otros aspectos del marketing mix:

Atributos del producto	Color	Lemas de los mensajes publicitarios
Nombre	Materiales	Medios y soportes publicitarios
Etiqueta	Precios	Ejecución de la campaña publicitaria
Embalaje	Promoción de ventas	

Un estudio realizado puso de manifiesto que las empresas realizan una o más adaptaciones de su mix de marketing en más del 80% de los productos destinados al extranjero, siendo por término medio cuatro el número de adaptaciones. También debe tenerse en cuenta que algunos países exigen adaptaciones, independientemente de si la empresa quiere hacerlas o no. Los franceses no permiten que se emplee a niños para hacer anuncios; los alemanes no utilizan la palabra *óptimo* para describir un producto, etc.

La estandarización internacional no es un problema de decir sí o no, sino una cuestión de grado. Las empresas están justificadas cuando buscan tanto estandarización regional, como global. Goodyear, por ejemplo, trata de conseguir uniformidad regional en sus logotipos, en la publicidad de la empresa y en su línea de productos de la Europa continental, con objeto de tener una presencia más coherente. Las resistencias generalmente surgen de los directivos de los países, debido a que la estandarización de carácter regional les proporciona más poder a ellos y menos a los directores de cada país determinado. Las empresas deben también recordar que aunque la estandarización pudo reducir costes, los competidores siempre están preparados para ofrecer más de lo que los clientes de cada país deseen y la empresa puede pagar caro la sustitución de una óptica de marketing a largo plazo por una visión financiera a corto plazo. Marketing internacional sí; estandarización internacional, no necesariamente.

Fuentes: Theodore Levitt, "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, Mayo-Junio 1.983, pp. 92-102. Como ejemplo de construcción de una campaña única global, veáse "Playtex Kicks Off a One-Ad-Fits-All Campaign", *Business Week*, 16 de Diciembre, 1.985, pp. 48-49. Para una crítica de la estandarización en términos generales, veáse "Marketers Turn Sour on Global Sales Pitch Harvard Guru Makes", *Wall Street Journal*, 12 de Mayo, 1.988, p. 1. Para un aproximamiento, veáse John A. Quelch y Edward J. Hoff, "Customizing Global Marketing", *Harvard Business Review*, Mayo-Junio 1.986, pp. 59-68.

Mediante la *invención de productos* se crea algo que es nuevo. Puede hacerse de dos formas. La *invención hacia el pasado* reintroduce productos en sus formas más primitivas que se adaptan bien a las necesidades de mercados extranjeros. La empresa National Cash Register Company reintrodujo en el mercado una máquina registradora manual a la mitad de precio que una registradora moderna y vendió un número importante de unidades en Oriente, América latina y España. Esto sirve para ilustrar el concepto de *ciclo de vida del producto internacional*, dado que existen países que se encuentran a distintos niveles de capacitación para aceptar un producto en particular. La *invención* pensando *en el futuro* es la creación de un nuevo producto con objeto de atender las necesidades de otro país. Existe una enorme necesidad en los países menos desarrollados de alimentos ricos en proteínas y que tengan un precio bajo. Empresas como Quaker Oaks, Swift y Monsanto se encuentran investigando las necesidades de alimentación de esos países, formulan nuevos alimentos y diseñan campañas publicitarias con objeto de conseguir la prueba y la aceptación de los productos. La invención de productos es una estrategia cara, pero los rendimientos también pueden ser grandes.

Una parte creciente del comercio internacional se está relacionando con los servicios, al margen de los bienes. De hecho, el mercado mundial de los servicios está creciendo a una tasa que es el doble de la del comercio de mercancías. Las empresas de mayor dimensión en ese tipo de servicios tales como contabilidad, publicidad, banca, comunicaciones, construcción, seguros, asistencia jurídica y consultoría, están persiguiendo una expansión global. Empresas de servicios como American Express, Citicorp, Club Med, Hilton y Thomas Cook son conocidas en todo el mundo. Al mismo tiempo, muchos países han establecido barreras de entrada o han creado una legislación que hace difícil la exportación de servicios. Brasil exige a todos los auditores poseer un título académico de una universidad brasileña. Muchos países del occidente europeo quieren limitar el número de horas de programación de televisión americana. Muchos estados de los Estados Unidos de América ponen dificultades a la apertura de sucursales de bancos extranjeros y, al mismo tiempo, Estados Unidos presionan a Corea para que abra su mercado a los bancos norteamericanos. GATT desea que se incremente el comercio libre para los servicios internacionales, pero el progreso de la negociación internacional es lento.

Promoción

Las empresas pueden emplear las mismas campañas de publicidad y de promoción en su país de origen y en cada uno de los mercados localizados en el extranjero.

Consideremos el mensaje. La empresa puede cambiar el mensaje de tres formas diferente. Puede usar un mensaje para todo el mundo cambiando solamente el idioma, los nombres y los colores. Exxon utilizó el lema "Ponga un tigre en su depósito" con pequeñas variaciones y consiguió un reconocimiento internacional. Los colores se cambiaron para evitar tabúes en algunos países. El color púrpura se asocia con la muerte en la mayoría de los países latinoamericanos. El blanco es un color de luto en China y Corea; el verde se asocia con la enfermedad en países que poseen una jungla densa y verde. Incluso ciertos nombres y titulares se tuvieron que modificar. En Alemania, niebla significa estiércol. En España el modelo de Chevrolet Nova se traduce como "no va" que significa "no anda". Un anuncio de la aspiradora Electrolux, traducido del sueco al inglés apareció en una revista coreana que decía "Nada sorbe como Electrolux". Un jabón para lavadora que presumía de lavar "zonas realmente sucias", se tradujo en la zona francoparlante de Quebec en los siguientes términos: "Un jabón para lavar las partes privadas".

La siguiente posibilidad es usar el mismo tema en términos generales pero adaptando la copia a cada mercado local:

> Un anuncio del jabón Camay mostraba a una mujer hermosa bañándose. En Venezuela se veía a un hombre en el cuarto de baño; en Italia y en Francia sólo se veía la mano de un hombre; y en Japón el hombre permanencía fuera.

Finalmente, algunas empresas animan a sus agencias de publicidad a realizar adaptaciones completas del lema y de la ejecución del anuncio para los mercados locales. Veamos los dos ejemplos siguientes:

> Kraft emplea diferentes anuncios para Cheez Whiz en diferentes países, considerando que la penetración en los hogares es del 95% en Puerto Rico, lugar donde el queso se come con cualquier alimento, un 65% en Canadá donde se extiende sobre pan tostado a la hora del desayuno y un 35% en los Estados Unidos, donde se considera un alimento de escasa calidad.

> Renault anuncia sus coches de forma distinta en diferentes países. En Francia, Renault se describe como un pequeño "supercoche", divertido de conducir tanto en autopista como en ciudad. En Alemania, Renault hace hincapié en la seguridad, en una ingeniería moderna y en un interior confortable. En Italia, Renault insiste en su manejabilidad y en su aceleración. En Finlandia, en la solidez de construcción y en su fiabilidad.

El uso de los medios también exige una adaptación internacional debido a que la disponibilidad de medios y soportes varía de un país a otro. La radio comercial o la televisión no están disponibles en ciertas regiones escandinavas y en los países del Oriente Medio. En Alemania, los anunciantes tienen acceso a la televisión comercial sólo durante cortos períodos de tiempo, sin interrumpir la programación. En consecuencia, la visión de estos espacios publicitarios es escasa. Algunas empresas se quejan de que deben contratar los espacios publicitarios con meses de antelación y de que tienen poco control sobre cuándo aparecerán en el medio. Determinados países añaden restricciones sobre lo que se puede anunciar. Generalmente no permiten anuncios de tabaco o de bebidas alcohólicas en televisión. El rápido crecimiento de la utilización del vídeo en Europa, ha reducido el tamaño de la audiencia de televisión. Otro medio, las revistas, varían en su efectividad, pudiendo desempeñar un papel muy importante en Italia y en menor medida en Austria. Los periódicos tienen un alcance nacional en el Reino Unido pero en España el anunciante puede comprar solamente espacios en periódicos de cobertura local.

También pueden adaptarse las técnicas de promoción de ventas a los distintos mercados. Alemania y Grecia, por ejemplo, prohíben los vales de descuento, mientras que en los Estados Unidos constituyen un instrumento fundamental para la promoción de ventas. Francia prohibe los juegos de azar y limita los premios y regalos al 5% del valor del producto. El resultado de estas distintas restricciones es que las empresas internacionales generalmente transfieren la responsabilidad de la promoción de ventas a los directivos locales.

Precio

Las empresas multinacionales se enfrentan a una serie de problemas a la hora de fijar sus precios internacionales. Con relación a la política de precios global, las empresas pueden optar entre estas alternativas:

1. *Fijación de un Precio Unico Generalizado*: por ejemplo, Coca-Cola podría desear incrementar el precio en 40 centavos en todo el mundo, pudiendo conducir a un precio excesivamente alto en los países pobres y no lo suficientemente elevado en los países ricos.
2. *Fijación de un Precio Adaptado a las Características de cada Mercado*: en este caso Coca-Cola podría incrementar los precios en una cantidad soportable por cada mercado. Actuando así se ignoran las diferencias entre los costes de un país a otro. También podría conducir a una situación en la cual los intermediarios de los países con precio bajo revendieran su Coca-cola a los países que la venden a un precio alto.
3. *Fijación de un Precio basado en los Costes de cada uno de los Mercados*: aquí Coca-Cola podría utilizar un margen estándar sobre sus costes en cualquier parte. Actuando así podría ser que el precio de Coca-Cola resultara excesivamente caro en determinados países con altos costes.

Independientemente de la opción, los precios de las compañías extranjeras tienden a ser mayores que los precios que se fijan en los mercados de origen (a menos que esos precios estén subvencionados). La razón radica en un *fenómeno de escalonamiento del precio*. Un bolso Gucci se puede vender por 120 dólares en Italia y por 240 dólares en Estados Unidos ¿por qué? Gucci tiene que añadir el coste del transporte, los aranceles, el margen bruto del importador, el del mayorista y el del detallista al precio que supone fabricar ese bolso. Dependiendo de esos costes añadidos, así como del riesgo que supone la fluctuación del tipo de cambio, el producto debe venderse a un precio de 2 a 5 veces mayor en el extranjero para poder proporcionar el mismo beneficio al fabricante.

Otro problema surge cuando una empresa fija un *precio de transferencia* para bienes que envía a sus representantes o a sus filiales en el extranjero. Consideremos el siguiente ejemplo:

> La empresa farmacéutica suiza, Hoffman-Laroche fijó un precio a su filial en Italia de sólo 22 dólares por kilo de Librium, con objeto de hacer grandes beneficios en Italia donde el impuesto de sociedades es más bajo. Tratándose del caso británico, fijó un precio de 925 dólares por kilo del mismo Librium con objeto de obtener altos beneficios en el mercado suizo en lugar de en el británico, donde los impuestos a las empresas son elevados. La Comisión del Monopolio Británico reclamó a Hoffman-Laroche los impuestos y ésta no tuvo más remedio que pagarlos.

Si la empresa eleva demasiado los precios a una filial, acaba pagando tarifas arancelarias más altas, aunque esté pagando impuestos más bajos en el país extranjero. Si los recarga demasiado poco, puede incurrir en una política de dumping. El dumping aparece cuando una empresa, o bien vende por debajo del costo o recarga los precios menos que en el mercado donde se asienta. Por ejemplo, Zenith acusó a los fabricantes de televisión japoneses de seguir una política de dumping en el mercado de los Estados Unidos. Cuando la oficina de aduanas de los Estados Unidos encuentra evidencias sobre prácticas dumping, puede aplicar una tarifa de dumping especial. Varios gobiernos están vigilando la aparición de abusos y a menudo obligan a las empresas a fijar los precios en la misma medida que otros competidores hacen para productos similares.

Muchas multinacionales sufren el problema del gray-market. Por ejemplo:

> Minolta vendió sus máquinas de fotos a detallistas de Hong-Kong a un precio inferior al de Alemania debido a unos menores costes de transporte y aranceles. Los detallistas de Honk-Kong aplicaron márgenes inferiores a los de los detallistas alemanes, que prefirieron márgenes brutos elevados para aumentar las cifras de negocio. Las máquinas de fotos Minolta se acabaron vendiendo a un precio de 174 dólares en Hong-Kong y de 270 en Alemania. Algunos mayoristas de Hong-Kong dieron a conocer estas diferencias de precio y enviaron cámaras Minolta a los vendedores alemanes a un precio inferior al que ellos estaban pagando al distribuidor alemán. El distribuidor alemán no podía dar salida a sus existencias y se quejó a la empresa Minolta.

Con mucha frecuencia una empresa encuentra a otras de distribución que compran más de lo que pueden vender en su propio país y transfieren bienes de un país a otro entrando en competencia con el distribuidor establecido en él, con objeto de conseguir ventajas basadas en la diferencia de precios. Las multinacionales tratan de prever estas actuaciones controlando a los distribuidores o elevando sus precios a aquellos que venden a bajo coste, alterando las características de producto o las garantías de servicio para diferentes países.

FIGURA 15-5
El Concepto del Canal Total en el Marketing Internacional

Canales de Distribución

La empresa internacional debe tener una *visión amplia* del problema de la distribución de sus productos a sus usuarios finales. La Figura 15-5 muestra las tres formas de relación más importantes entre el vendedor y el usuario final. En la primera, los *máximos responsables de las exportaciones*, el departamento de exportación o la división internacional toma la decisión sobre los canales y otros elementos de marketing mix. En la segunda, los *canales entre naciones*, se coloca el producto en la frontera de cada nación extranjera y consiste en las decisiones sobre el tipo de intermediarios (agentes, empresas comerciales y similares), el tipo de transporte, (aire, mar, etc.) y los acuerdos sobre la financiación y asunción de riesgos. En la tercera, *canales entre las naciones extranjeras*, se responsabilizan de los productos desde su entrada en el extranjero hasta que llegan a los compradores finales y usuarios. Demasiados fabricantes americanos creen que su trabajo ha terminado una vez que el producto sale de su fábrica, debiendo en cambio prestar atención sobre cómo se mueve dentro del territorio extranjero.

Los canales de distribución dentro del país varían considerablemente dentro de las diversas naciones. Existen diferencias muy importantes en el *número y clase de intermediarios* que actúan en cada mercado extranjero. Para colocar el jabón en Japón, Procter & Gamble ha tenido que trabajar con el que probablemente sea el sistema de distribución más complicado del mundo. Debe vender a un *mayorista general*, que lo vende a un *mayorista de producto*, que lo revende a un *mayorista especializado de productos*, quien, a su vez, lo revende a un mayorista regional, que lo vuelve a revender a un *mayorista local*, quien finalmente lo suministra a los *detallistas*. Todos estos niveles de la distribución pueden duplicar o triplicar el precio final para el consumidor respecto del precio del importador. [12] Si P&G desea colocar ese producto en Africa tropical, la empresa deberá venderlo a un *mayorista importador* que lo vende a diversos *comisionistas*, que a su vez lo venderán a otros *comisionistas especiales* (principalmente mujeres) que operan en los mercados locales.

Otra diferencia estriba en el *tamaño y en las características de los detallistas* extranjeros. Mientras que en Estados Unidos dominan las cadenas de detallistas de gran dimensión, la distribución en la mayoría de los mercados extranjeros está en manos de numerosos intermediarios o detallistas de pequeñas dimensiones quienes, además, son independientes. En India, millones de detallistas trabajan en pequeños establecimientos o venden en mercados abiertos. Sus márgenes son altos pero el precio real se reduce debido a los costes de distribución. Los supermercados podrían reducir los precios, pero existen dificultades que afectan a su establecimiento, debido a barreras de naturaleza económica y cultural. [13] Los ingresos de la población son bajos debiendo comprar diariamente pequeñas cantidades que además, deberán ser transportadas a casa a pie o en bicicleta. También existen deficiencias en el almacenamiento y en la refrigeración que permiten mantener los productos durante varios días. Los costes de embalaje y expedición son reducidos para poder mantener bajos los precios. En India, los cigarrillos se venden frecuentemente sueltos (en lugar de venderse en un paquete). Acabar con la venta a granel constituye una misión importante de los intermediarios, pues este sistema perpetúa la existencia de canales de distribución largos, constituyendo un obstáculo de primer orden para la expansión de formas de distribución más eficientes en los países en desarrollo.

LA DECISION DE LA ORGANIZACION DEL MARKETING

Las empresas gestionan sus actividades de marketing internacional por lo menos de tres formas.

Departamento de Exportaciones

Una empresa generalmente se introduce en el marketing internacional sencillamente vendiendo fuera sus productos y/o mercancías. Si sus ventas internacionales aumentan, la empresa organiza un departamento de exportación consistente en un director de ventas y unos cuantos colaboradores. Si todavía las ventas se incrementan más, el departamento de exportación se amplía para incluir varios servicios de marketing, de forma que la empresa pueda realizar actividades de forma más agresiva. Si la empresa entra en el juego del capital riesgo o en la inversión directa, el departamento de exportación no será adecuado para gestionar las operaciones internacionales.

División Internacional

Muchas empresas acaban viéndose involucradas en varios mercados internacionales. Una empresa podría exportar a otro país, autorizar a otra, participar en una empresa de capital riesgo como tercera opción y poseer una filial como cuarta posibilidad. Tarde o temprano acabará creando una división internacional para poder gestionar sus actividades internacionales. Esta división es dirigida por un presidente, que fija los objetivos y los presupuestos y es responsable del crecimiento de la empresa en el mercado internacional.

Las divisiones internacionales se organizan de diversas formas. Los dirigentes de la división internacional son especialistas en marketing, en producción, en investigación de mercados, en finanzas, en planificación, en personal: planifican para varias unidades operativas y proporcionan diversos servicios. Las unidades operativas pueden organizarse de acuerdo con uno o más de estos tres principios. Pueden estar *organizadas geográficamente*. Pueden existir vicepresidentes para Norteamérica, Latinoamérica, Europa, Africa, Oriente Medio y Extremo Oriente que rindan cuentas de su actividad al presidente de la división internacional. Por debajo de los vicepresidentes regionales, se encuentran los directores por países responsables de la fuerza de ventas, sucursales de venta, distribuidores y franquiciados de sus respectivos países. En las unidades operativas puede haber *grupos de producto para todo el mundo*, cada uno de ellos con un vicepresidente internacional responsable de las ventas de todo el mundo para cada tipo de producto. Los vicepresidentes pueden contar con la ayuda de especialistas en determinadas áreas de la empresa o con expertos en diferentes áreas geográficas del mundo. Por último, las unidades operativas pueden ser *filiales internacionales*, cada una dirigida por un presidente, que debe rendir cuentas de su actuación al presidente de la división internacional.

Muchas multinacionales cambian entre los diversos tipos de organizaciones porque cada una de ellas crea ciertos problemas. La historia de las operaciones internacionales de Westinghouse es ilustrativa: [14]

> Con anterioridad a 1.960, Westinghouse tenía varias filiales en el extranjero, estrictamente ligadas a través de una división internacional. Para conseguir una mayor coordinación, Westinghouse estableció en 1.960 una sólida división internacional con directores regionales y nacionales. Sin embargo, varios grupos de productos de Westinghouse encontraron frustante operar con la división internacional, presionando para que existiera un control global sobre la planificación y la puesta en marcha. La empresa accedió en 1.971 a desmantelar la división

internacional y creó 125 directores de división con responsabilidades en todo el mundo. Sin embargo, los resultados no fueron uniformemente buenos. Muchos grupos de productos no prestaron la suficiente atención a las oportunidades internacionales, debido a que o bien la mayoría de su actividad tenía lugar en el mercado nacional, careciendo de experiencia en mercados internacionales, o bien fallaron en las actividades de coordinación entre sus respectivas actividades u operaciones internacionales. Por lo tanto, no debe sorprender que en 1.979 Westinghouse estableciera una organización matricial consistente en un vicepresidente internacional que dirigiera con autoridad a cuatro directores regionales, que a su vez controlaban a los directores por países, con autoridad sobre un conjunto de directores internacionales de varios grupos de productos. La solución de la matriz prometía tener en cuenta simultáneamente las necesidades locales y las estrategias globales de producto, pero con un mayor coste y una mayor conflictividad para la dirección a lo largo del tiempo.

Organización Global

Algunas empresas han ido más allá del estado de la división internacional y se han convertido en empresa globales. Han dejado de considerarse como empresas que exclusivamente actúan en mercados nacionales y se han aventurado a salir al extranjero, considerándose así mismas como empresas globales. El máximo nivel de la dirección de la empresa planifica la producción en dimensiones mundiales, así como las políticas de marketing, los flujos financieros y el sistema logístico. Las empresas que operan globalmente rinden cuentas de su actividad directamente a un jefe o a un comité ejecutivos, en lugar de al responsable de una división internacional. Se adiestra a los ejecutivos en operaciones de dimensión mundial, no solamente nacionales o internacionales, que se contrata en diversos países. Los componentes y los suministros se compran allí donde se obtengan al mínimo coste y las inversiones se hacen donde los tipos de rendimiento sean máximos.

Las empresas no globales deben adoptar la organización de la empresa global si desean competir con éxito. A medida que las empresas extranjeras invaden el mercado de Estados Unidos con éxito, las de este país deberán moverse más agresivamente y penetrar en los mercados extranjeros (véase Empresas y Sectores).

Muchas multinacionales han evolucionado desde una concepción estrecha *etnocéntrica*, según la cual los acontecimientos se ven desde el punto de vista de su propia cultura, a una concepción *policéntrica*, que presenta una perspectiva de la cultura del país que acoge a la empresa. Es más, la orientación policéntrica significa un enfoque altamente descentralizado para obtener ventas globales. Las multinacionales policéntricas conceden un alto grado de autonomía a sus directores por países. Sus directivos se esfuerzan en ser buenos ciudadanos en los países donde se asientan las empresas y apuestan por la producción local y por los productos y adaptaciones de marketing que se ganen las simpatías locales. El éxito de la multinacional dependerá fundamentalmente de su habilidad para modelar una estrategia competitiva global y obtener ventajas a nivel de sistema, a través de la coordinación y del diseño de la producción, del marketing y de cierto grado de estandarización. Para tener éxito, la planificación y el poder debe centralizarse en directivos responsables de dimensión regional. En la actualidad, las multinacionales están restableciendo de forma progresiva un control más centralizado a través de una planificación *geocéntrica* o, por lo menos, *regiocéntrica*. [15]

EMPRESAS Y SECTORES

LOS CAMPEONES DEL MUNDO COMO VENDEDORES: ¿LOS JAPONESES?

Pocas personas ponen en duda que los japoneses hayan realizado un milagro económico desde la segunda guerra mundial. En un tiempo relativamente breve han conseguido el liderazgo del mercado mundial en industrias o sectores considerados maduros y dominados por gigantes aparentemente invencibles, en mercados como los de los automóviles, motocicletas, relojes, máquinas fotográficas, instrumentos ópticos, acero, construcción naval, instrumentos musicales, cremalleras, aparatos de radio, televisores, vídeos, calculadoras de mano, etc. Las empresas japonesas ocupan el segundo lugar en ordenadores y en la construcción de bienes de equipo y están realizando peligrosas incursiones dentro del sector químico, cubiertas de automóvil, productos farmacéuticos y máquina-herramienta. Están forjándose una posición cada vez más fuerte en el diseño de moda y en los cosméticos y se están introduciendo lentamente en la fabricación de aviones.

Se han elaborado muchas teorías para explicar el éxito japonés. Algunos destacan que son las prácticas en los negocios, tales como el mantener un empleo de por vida, los círculos de calidad, la dirección por consenso o la producción just in time. Otros sostienen que su situación es debida al papel proteccionista del gobierno a través de su política y de los subsidios, la existencia de poderosas compañías comerciales y el acceso de las empresas a financiación bancaria a bajo coste. Otros contemplan el éxito japonés fundamentado en salarios bajos, prácticas desleales de dumping, mercados protegidos y gastos casi nulos en defensa.

Una de las claves para comprender el éxito japonés es su conocimiento sobre la formulación e implementación de estrategias de marketing. Los japoneses vinieron a Estados Unidos a estudiar marketing y volvieron a sus casas comprendiendo sus principios mejor que muchas empresas americanas. Saben cómo seleccionar un mercado, entrar en él de la forma correcta, alcanzar una cuota de mercado y proteger su posición de liderazgo contra los ataques de los competidores.

La Selección de los Mercados

El gobierno japonés y las empresas se esfuerzan por identificar mercados globales que sean atractivos. Se inclinan por sectores que exijan un alto grado de conocimientos y de trabajo y sólo pequeñas cantidades de recursos naturales. Como candidatos se incluyen el sector de la electrónica de consumo, máquinas fotográficas, relojes, motocicletas y productos farmacéuticos. Prefieren mercados de productos que se encuentren en un estado interesante de evolución tecnológica. Identifican los mercados para los productos cuando los consumidores se encuentran insatisfechos. Buscan sectores donde los dirigentes del mercado sean complacientes o estén infrapagados.

La Entrada en los Mercados

Los japoneses envían equipos humanos para estudiar el mercado en el que desean introducirse, en el que pueden pasar varias semanas o meses configurando una estrategia. A menudo entran en el mercado vendiendo sus productos inicialmente a una marca privada, como por ejemplo a algún gran almacén o fabricante americano. Más ade-

RESUMEN

Las empresas en la actualidad no pueden continuar fijando su atención solamente en los mercados nacionales, no importan lo grandes que sean. Numerosos sectores tienen dimensión internacional, sus empresas líderes consiguen costes más bajos y una mayor atención a las marcas que producen o comercializan. Las medidas proteccionistas solamente pueden reducir el ritmo de invasión de bienes superiores; la mejor defensa para la empresa es, por tanto, una ofensiva global.

EMPRESAS Y SECTORES

lante, introducen su propia marca a bajo precio, un producto con tan buena calidad como el de los competidores, pero a precio inferior, un producto de mayor calidad o con nuevas posibilidades o diseño. Los japoneses actúan para proporcionar una buena distribución con objeto de prestar un servicio fiable a sus clientes. Acuden a la publicidad para llamar la atención del público sobre sus productos. Una característica clave de su estrategia de entrada consiste en alcanzar una cuota de mercado en lugar de obtener beneficios rápidamente. Son capitalistas pacientes que esperarán incluso una década antes de encontrarse con los primeros beneficios.

La Construcción de una Cuota de Mercado

Una vez que las empresas japonesas han conseguido entrar en el mercado, dirigen sus energías hacia la expansión de su cuota, concentrando sus estrategias en el desarrollo de los productos y los mercados e invirtiendo en su mejora, de forma que pueden ofrecer más y mejor que sus competidores. Generalmente encuentran nuevas oportunidades a través de la segmentación del mercado y del desarrollo secuencial del mismo en distintos países, con objeto de construir una red de mercados mundiales y de localizaciones de la producción.

La Protección de la Cuota de Mercado

Una vez que los japoneses consiguen el dominio del mercado adoptan un papel defensivo en lugar de ofensivo a través de continuados desarrollos del producto y de una segmentación refinada del mercado. Emplean dos principios orientados hacia el mercado para mantener su liderazgo: el primero, que puede denominarse retroalimentación del consumidor, se caracteriza porque mediante la recogida de información proporcionada por clientes recientes, puede descubrirse cómo les gusta el producto o las mejoras que sugieren; el segundo, denominado "mejora del producto", significa añadir a los productos interesantes mejoras de forma continua, de manera que se puedan mantener como líderes.

Respondiendo a los Competidores Japoneses

Aunque las empresas de Estados Unidos y de Europa respondieran inicialmente de forma lenta a las incursiones de los japoneses, la mayoría lleva a cabo actualmente contraofensivas. IBM está añadiendo nuevos productos a su línea, automatizando sus fábricas, obteniendo componentes en el extranjero y participando en planes estratégicos con otras empresas. Black & Decker está completando las deficiencias de su línea de productos, incrementando la calidad y fijando agresivos precios. Otras empresas copian las prácticas japonesas que dan buen resultado como: control de calidad, círculos de calidad, dirección por consenso o producción just in time cuando se adaptan a la cultura empresarial. Cada vez están entrando más empresas en el mercado japonés para competir en su propio terreno. Aunque entrar en el mercado japonés y trabajar en él con éxito, exige una considerable suma de dinero y paciencia, varias empresas han realizado trabajos dignos de consideración, como por ejemplo Coca-Cola, McDonald's, Max Factor, Xerox, IBM y Warner-Lambert.

Fuente: para una mayor discusión véase Philip Kotler, Liam Fahey y Somkid Jatusripitak, *The New Competition* (Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1.985).

Simultáneamente, el marketing internacional es arriesgado debido a la fluctuación de los tipos de cambio, gobiernos inestables, barreras proteccionistas, altos costes de adaptación de los productos y de comunicación y otros factores varios. El ciclo de vida del producto internacional sugiere que la ventaja competitiva en muchos sectores se moverá desde países con costes altos a países con costes bajos, y las empresas no pueden simplemente quedarse en sus mercados y seguir manteniéndolos. Dado el potencial de beneficios y riesgos de la actuación en los mercados internacionales, las empresas necesitan una forma sistemática para poder tomar las decisiones de actuación en los mercados internacionales.

El primer paso es comprender el entorno de marketing internacional, especialmente el sistema de comercio internacional. A la hora de considerar un mercado extranjero en concreto debe evaluarse su situación económica, política, legal y características culturales; en segundo lugar, la empresa debe determinar qué proporción de ventas extranjeras respecto del total busca, si debe actuar en uno o en varios países y en qué tipo de ellos entrará; el tercer paso consiste en decidir en qué mercados en particular se va a entrar y ésto supone evaluar el tipo de rendimiento interno probable de las inversiones, que deberá compararse con el nivel de riesgo; en cuarto lugar, la empresa debe decidir cómo entrar en un mercado que considere atractivo. Muchas empresas comienzan con exportaciones indirectas, a través de franquicias, empresas de capital riesgo y, finalmente, deciden invertir directamente. Este proceso de evolución de la empresa ha sido denominado proceso de internacionalización. Las empresas deben decidir a continuación en qué medida sus productos, promoción, precio y distribución, debe adaptarse a los mercados extranjeros individuales. Finalmente debe desarrollar una organización efectiva para actuar eficientemente en el marketing internacional. La mayoría de las empresas comienza con un departamento de exportaciones que gradualmente tiende a convertirse en una división internacional. Solamente unas pocas acaban convirtiéndose en empresas globales, en las que la dirección planifica y organiza con una visión global la actuación en los mercados de varios países.

PUNTOS ESTIMULO

1. "Los beneficios que se derivan de trabajar en el mercado americano tienen más peso que el riesgo que supone el hacer negocios en otros continentes." Discuta esta afirmación, citando ejemplos específicos que apoyen su respuesta.
2. Seleccione una de las siguientes empresas-Procter & Gamble, McDonald's o Hyundai-y analice las estrategias utilizadas por ella para alcanzar los mercados que atiende en otros continentes. ¿Cómo podría haber incrementado su efectividad dicha empresa?
3. "Mientras en los países industrializados la venta de cigarrillos se ha estancado o está en declive, en el Tercer Mundo crece. Las empresas tabacaleras trabajan sin las restricciones que les impone el Oeste." Discuta los pros y los contras de esta "oportunidad".
4. El sistema "capital-riesgo" se está convirtiendo en una forma popular de penetración de nuevos mercados. Ponga un ejemplo de alguna empresa de este tipo y describa los motivos que han inducido a ambas partes a entrar en este tipo de asociación, los problemas que deben ser resueltos y el efecto esperado en el mercado en que se penetra.
5. El Congreso de EEUU ha aprobado la ley Foreign Corrupt Practices con la pretensión de controlar el soborno mediante la prohibición de realizar pagos, ofertas, promesas o regalos que induzcan a los gobiernos o a sus funcionarios a facilitar oportunidades de negocio. Esta ley ha sido criticada por considerarse una expresión de etnocentrismo cultural y moral y como un freno a las prácticas efectivas del marketing en el extranjero. ¿Qué debería hacer, a su juicio, el gobierno de los EEUU?
6. Comente los aspectos más importantes del entorno político-legal que podrían afectar a la decisión de K mart sobre abrir o mantener las puntos de venta en Italia.
7. ¿Qué estrategias de producto debería tener en cuenta Hershey en la comercialización de sus tabletas de chocolate en los países de Sur América?
8. ¿Qué tipo de organización de marketing para gestionar actividades internacionales sugeriría a las siguientes empresas? a) La empresa de bicletas Huffy, que pretende vender tres modelos en el Este, b) Un pequeño fabricante de juguetes que quiere comercializar sus productos en Europa, c) Dodge, que está considerando la venta de la totalidad de su línea de coches y furgonetas en Kuwait.
9. Un fabricante americano de maquinaria pesada, que actúa en el Oeste de Europa, ha estado empleando a americanos como fuerza de ventas. La empresa cree poder reducir costes, contratando y formando a vendedores nativos.

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de contratar a americanos respecto a nativos para vender en el extranjero?

10. Una gran empresa americana decidió hace unos años entrar en el mercado francés de neumáticos. La empresa fabrica neumáticos para furgonetas de tamaño medio, diseñados de conformidad con la última normativa oficial sobre la colocación de la carga. Su experiencia fué negativa porque reventaron muchos neumáticos. La empresa adquirió una mala imagen en Francia. ¿En qué falló?

11. Elija una de las siguientes naciones; Italia, Japon, CEI y describa sus instituciones y prácticas de marketing.

12. Discuta las analogías y diferencias en marketing entre una economía planificada y una economía de mercado.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

1. Ver "European States Subsidize Marketing Aid", *Business Marketing*, Noviembre 1.986, pp. 27-28.

2. Ver John A. Quelch, Robert D. Buzzell y Eric R. Salama, *The Marketing Challenge of 1.992* (Boston: Addison-Wesley, 1990).

3. Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1.980), p. 275.

4. Ver David A. Ricks, Marilyn Y. C. Fu, y Jeffrey S. Arpan, *International Business Blunders* (Columbus, Ohio: Grid, 1.974). Para un recuento de estilos de negociación en diferentes países, ver Gavin Kennedy, *Negotiate Anywhere!* (Londres: Hutchinson Business, 1.985).

5. Igal Ayal y Jehiel Zif, "Market Expansion Strategies in Multinational Marketing", *Journal of Marketing*, Primavera 1.979, pp. 84-94.

6. James K. Sweeney, "A Small Company Enters the European Market", *Harvard Business Review*, Septiembre-Octubre 1.970, pp. 127-28.

7. Ver David S. R. Leighton, "Deciding When to Enter International Markets", en *Handbook of Modern Marketing*, ed. Victor P. Buell (New York: McGraw-Hill, 1.970), sec. 20, pp. 23-28.

8. Sin embargo, ver J. Peter Killing, "How to Make a Global Joint Venture Work", *Harvard Business Review*, Mayo-Junio 1.982, pp. 120-27.

9. Ver Jan Johanson y Finn Wiedersheim-Paul, "The Internationalization of the Firm", *Journal of Management Studies*, Octubre 1.975, pp. 305-22.

10. Ver Stan Reid, "The Decision Maker and Export Entry and Expansion", *Journal of International Business Studies*, Otoño 1.981, pp. 101-12; Igal Ayal, "Industry Export Performance: Assessment and Prediction", *Journal of Marketing*, Verano 1.982, pp. 54-61; y Somkid Jatusripitak, *The Exporting Behavior of Manufacturing Firms* (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1.986).

11. Warren J. Keegan, *Multinational Marketing Management*, 4ª ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1.989), pp. 378-81.

12. Ver William D. Hartley, "How Not to Do It: Cumbersome Japanese Distribution System Stumps U.S. Concerns", *Wall Street Journal*, 2 de Marzo, 1.972.

13. Ver Arieh Goldman, "Outreach of Consumers and the Modernization of Urban Food Retailing in Developing Countries", *Journal of Marketing*, Octubre 1.974, pp. 8-16.

14. Ver Christopher A. Bartlett, "How Multinational Organizations Evolve", *Journal of Business Strategy*, Verano 1.982, pp. 20-32. Ver también Christopher A. Bartlett y Sumantra Ghoshal, Managing Across Borders: The Transnational Solution (Boston: *Harvard Business School Press*, 1.989).

15. Ver Yoram Wind, Susan P. Douglas, y Howard V. Perlmutter, "Guidelines for Developing International Marketing Strategies", *Journal of Marketing*, Abril 1.973, pp. 14-23.

16

LA DIRECCION DE LINEAS DE PRODUCTOS, MARCAS Y ENVASES

In the factory, we make cosmetics; in the store we sell hope.

CHARLES REVSON

Nos encontramos ahora en disposición de examinar cada uno de los elementos del marketing mix en detalle. Comenzaremos con el producto, elemento más importante en el mix de marketing. En este capítulo trataremos sobre los siguientes aspectos:

- ¿Qué es un producto?
- ¿Cómo una empresa puede crear y gestionar líneas y gamas de productos?
- ¿Cómo puede tomar mejores decisiones en materia de marcas?
- ¿Cómo se pueden utilizar como herramientas de marketing el envase y las etiquetas?

¿QUE ES UN PRODUCTO?

Podemos definir un producto de la manera siguiente:

> Un producto *es algo que puede ser ofrecido a un mercado con la finalidad de que se le preste atención, sea adquirido, utilizado o consumido, con objeto de satisfacer un deseo o una necesidad.*

La mayoría de los productos son *productos físicos* (o *bienes*), tales como coches, tostadores de pan, zapatos, huevos o libros. Pero *los servicios* -tales como un corte de pelo, un concierto o unas vacaciones- también son productos (algunas veces se les denomina productos- servicio). Cabe también pensar en las *personas* como productos. La cantante Barbara Streisand puede ser objeto de actividades de marketing, no porque podamos comprarla, sino porque podemos prestarle atención, comprar sus discos y acudir a sus conciertos. Un *lugar* como Hawaii también puede ser objeto de actividades de marketing, en el sentido de que se puede comprar un terreno en Hawaii o irse de vacaciones allí. A una *institución* como la Cruz Roja le sucede lo mismo porque podemos tener una actitud favorable hacia ella y contribuir a su sostenimiento. Incluso una *idea* también puede ser objeto de actividades de marketing, tal como la planificación familiar o la mejora de la seguridad en la conducción, puesto que deberíamos adoptar una

conducta asociada con esta idea. En un sentido amplio, el producto lo consideramos como algo que puede ser objeto de actividades de marketing, incluídos los objetos físicos, los servicios, las personas, los lugares, las instituciones y las ideas.

Cinco Dimensiones de un Producto

En la planificación de la oferta de un producto, sus responsables necesitan pensar en cinco dimensiones (véase la Figura 16-1). [1] El aspecto más fundamental del producto es lo que podríamos denominar como *beneficio sustancial*, que es aquel servicio o beneficio que realmente interesa adquirir al cliente. En el caso de un hotel, el huésped lo que realmente está comprando es "descanso". En el caso de una barra de labios, la mujer está comprando "esperanza." En el caso de taladros, el comprador está comprando "agujeros".

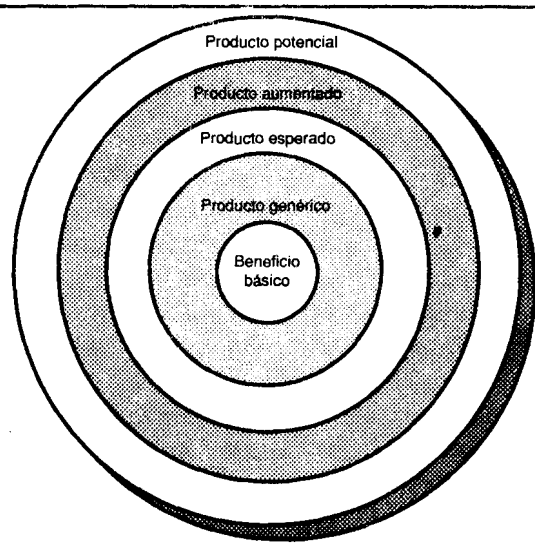
Los responsables de marketing deben convertir ese beneficio sustancial en un *producto genérico*, es decir, en una versión básica del producto. Un hotel consiste en un edificio que tiene un mostrador a la entrada y habitaciones por alquilar. De la misma forma, podemos reconocer otros productos genéricos - un tostador, una hoja de acero, un concierto, una revisión médica.

Un tercer nivel del producto se denomina el *producto esperado*, que consiste en un conjunto de atributos y condiciones que los compradores habitualmente esperan y con los que están de acuerdo cuando compran el producto. Los huéspedes de un hotel, por ejemplo, esperan una cama limpia, jabón y toalla, que la grifería funcione correctamente, un teléfono, un armario para guardar la ropa y un relativo grado de tranquilidad. Si la mayoría de los hoteles ofrecen este mínimo de expectativas, el viajero no tendrá preferencias por ninguno en concreto y se alojará donde le resulte más conveniente.

En una cuarta dimensión o nivel los responsables de marketing configuran lo que se denomina el *producto incrementado*, es decir, aquel que incorpora una serie de servicios y beneficios que distinguen la oferta de una empresa de la de sus competidores. Un hotel, por ejemplo, puede incrementar su producto mediante la aportación de televisión, de champú, de flores frescas, registros rápidos de entrada y salida, un restaurante selecto, servicio de habitaciones, etc. Elmer Wheeler dijo en una ocasión, "No vendas el filete. Vende su crepitar en la sartén."

En la actualidad, las actividades competitivas se centran en esta dimensión de producto incrementado. (En los países menos desarrollados, las actividades competitivas tienen lugar sobre la dimensión de producto esperado.) La dimensión del producto incrementado conduce a los responsables de marketing a fijarse en el *sistema de consumo* total del comprador, que

FIGURA 16-1
Cinco Dimensiones de Producto



puede definirse como "la forma en la que el comprador de un producto lo utiliza, o bien lo que desea encontrar cuando lo utiliza". [2] De esta manera, el responsable de marketing reconocerá muchas oportunidades para incrementar su oferta de forma competitiva. Según Levitt:

> La *nueva competencia* no está en lo que las empresas producen en sus fábricas, sino en lo que añaden a su producción en la forma de envase, servicios, publicidad, consejos a los consumidores, condiciones financieras, acuerdos sobre la entrega, almacenaje y otras cosas que las personas valoran. [3]

Sin embargo, deben hacerse ciertas matizaciones respecto de la estrategia de producto incrementado. En primer lugar, cada incremento cuesta dinero a la empresa. El responsable de marketing debe preguntarse si los clientes pagarán lo suficiente como para cubrir los costes extras. En segundo lugar, los beneficios incrementados se convierten con el tiempo en beneficios esperados. Los clientes de un hotel hoy en día esperan televisión, champú y otros detalles en sus habitaciones. Esto quiere decir que los competidores tendrán que buscar más recursos y beneficios para añadirlos a sus ofertas. En tercer lugar, a medida que las empresas elevan sus precios como consecuencia del producto incrementado, ciertos competidores pueden ofrecer el producto esperado a un precio menor. Por ejemplo, junto al desarrollo de hoteles de calidad como Four Seasons, Westin y Hyatt surgen hoteles baratos y moteles que se dedican a albergar clientes que sencillamente quieren el producto esperado.

En una quinta dimensión nos encontramos con el *producto potencial*, es decir, todos los aumentos y transformaciones que este producto debería en última instancia incorporar en el futuro. Debido a que el producto incrementado considera lo que se incluye en el producto en la actualidad, el producto potencial apunta una posible evolución. Aquí es donde las empresas investigan de una forma agresiva nuevas formas para satisfacer a sus clientes y diferenciar sus ofertas. La reciente aparición de hoteles en los cuales todas las habitaciones son suites y donde los clientes ocupan un conjunto de habitaciones, representa una transformación innovadora sobre el concepto tradicional del producto-hotel.

Algunas de las empresas que más éxito tienen, añaden ventajas o beneficios a sus ofertas, que no sólo *gustan* a sus clientes, sino que les *entusiasman*. Ese entusiasmo es una forma de añadir *sorpresas inesperadas* a la oferta. Por ejemplo el cliente puede encontrarse con chocolates sobre la almohada, un cesto de frutas o un reproductor de vídeo con una serie de diferentes películas a elegir. La empresa proclama en estos casos que "queremos tratarle de una forma especial."

Jerarquía de Productos

Cada producto guarda relación con determinados tipos de productos. La jerarquía del producto debe entenderse como una clasificación que va desde las necesidades básicas, hasta el producto concreto que las satisface. Podemos identificar siete distintos niveles de jerarquía. A continuación se muestra un ejemplo relacionado con los seguros de vida:

1. *Familia de Necesidades*: representada por la necesidad básica que subyace en esa familia de productos. Por ejemplo: la seguridad.
2. *Familia de Productos*: compuesta por todas las clases de productos que pueden satisfacer una necesidad fundamental con mayor o menor efectividad. Por ejemplo: ahorros e ingresos.
3. *Clase de Producto*: el grupo o conjunto de productos que pertenecen a una misma familia porque se considera que tienen una cierta coherencia funcional. Por ejemplo: instrumentos financieros.
4. *Línea de Productos*: el grupo de productos que pertenecen a una misma clase y que se encuentran estrechamente relacionados entre sí bien porque funcionan de forma pareci-

da o porque se venden a los mismos grupos de consumidores, se comercializan utilizando los mismos tipos de procedimientos o tienen unos precios similares. Por ejemplo, un seguro de vida.

5. *Tipo de Producto*: aquellos que dentro de una línea comparten una o varias posibles formas del producto. Por ejemplo, seguros a término.
6. *Marca*: nombre asociado con uno o más elementos de la línea de productos, que se utiliza para identificar el origen y las características de ese producto. Por ejemplo, Prudential.
7. *Producto Concreto*: se trata de una unidad que puede distinguirse dentro de una marca o línea de producto mediante su tamaño, precio, aspecto u otros atributos. Este item es denominado variante de producto. Por ejemplo: seguro de vida a término de la empresa Prudential.

Otro ejemplo: la necesidad "esperanza" ha dado origen a una familia de productos denominados productos de belleza y a una clase de productos dentro de la familia denominados cosméticos, uno de los cuales es la barra de labios, que puede revestir diversas formas de producto, como por ejemplo la forma de tubo y puede ofrecerse, como marca Revlon, con una forma especial.

Pueden también considerarse otros dos términos: el sistema y el mix de producto. Un *sistema de productos* es un grupo diverso, pero al mismo tiempo relacionado, de productos que son compatibles entre sí. Por ejemplo la empresa Nikon comercializa una máquina de fotos de 35 milímetros junto con un extenso conjunto de objetivos, filtros y otros accesorios que constituyen un sistema de producto. Un *mix de productos* (una diversidad de productos o surtido) es el conjunto total de productos y otros elementos relacionados que un vendedor hace disponibles a sus compradores.

Clasificaciones de Producto

Los responsables de marketing han clasificado tradicionalmente a los productos sobre la base de sus distintas características. Piensan que cada tipo de producto tiene una estrategia de mix de marketing que le resulta más adecuada. En Conceptos y Herramientas de Marketing aparece la principal clasificación de bienes de consumo e industriales, con sus implicaciones sobre las estrategias de marketing.

Una vez hechas estas consideraciones, estamos capacitados para examinar las decisiones de la empresa que tienen que ver con el mix de producto, las líneas y los productos individuales.

LAS DECISIONES DEL MIX DE PRODUCTO

Comenzaremos considerando las decisiones que puedan tomarse sobre el mix de producto.

> Un mix de producto (*también denominado* surtido de producto) *es el conjunto de todas las líneas de productos que un vendedor ofrece a sus clientes.*

El mix de producto de la empresa Avon consiste en tres líneas principales: cosméticos, joyería y objetos de adornos para el hogar. Cada línea de productos tiene a su vez varias sublíneas: por ejemplo, los cosméticos se clasifican en barras de labios, colorete, polvos, etc. Cada línea o sublínea contiene productos específicos.

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING

CLASIFICACION DE LOS PRODUCTOS Y SUS IMPLICACIONES EN LA ESTRATEGIA DE MARKETING

Bienes Duraderos, No Duraderos y Servicios

Los productos se pueden clasificar en tres grupos de acuerdo con su duración o tangibilidad:

- *Bienes de Consumo no Duradero*: los bienes no duraderos son aquellos que siendo tangibles habitualmente se consumen rápidamente. Como ejemplos pueden citarse la cerveza, el jabón o la sal. Debido a que estos bienes se consumen rápidamente y se compran con frecuencia, la estrategia apropiada es hacerlos disponibles en muchos lugares, aplicar un pequeño margen, anunciarlos con intensidad con objeto de inducir a su prueba y a la preferencia por ellos.
- *Bienes de Consumo duraderos*: estos bienes son tangibles y generalmente pueden usarse muchas veces. Como ejemplos pueden citarse las neveras, las lavadoras o la ropa. Este tipo de bienes necesita de un mayor personal de ventas y servicio, exige un mayor margen y precisa una mayor garantía por parte del vendedor.
- *Servicios*: los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta. Por ejemplo, un corte de pelo o las reparaciones del hogar. Los servicios son intangibles, inseparables, variables y perecederos. En consecuencia, normalmente exigen un mayor control de calidad, credibilidad por parte del proveedor y adaptabilidad. (Para mayor información sobre los servicios véase el capítulo 17).

Clasificación de los bienes de consumo

Los consumidores pueden comprar un gran número de bienes. Una clasificación útil de los mismos es la basada en los *hábitos de compra de los consumidores*, puesto que tienen implicaciones en las estrategias de marketing, Pueden distinguirse bienes de conveniencia, de compra, de especialidad y bienes no buscados.

- *Bienes de Conveniencia.* Los bienes de conveniencia son aquellos que el consumidor adquiere frecuentemente de forma inmediata con un mínimo esfuerzo a la hora de efectuar comparaciones y decidirse. Como ejemplos se pueden incluir: los cigarrillos, los jabones o los periódicos.

Los bienes de conveniencia pueden ser divididos en bienes rutinarios, bienes de compra impulsiva y bienes de compra de emergencia. Los *bienes rutinarios* son aquellos que el consumidor compra habitualmente. Por ejemplo un comprador podría comprar rutinariamente salsa de tomate Heinz, pasta de dientes Crest y frutos secos Ritz. Los *bienes impulsivos* son comprados sin ninguna planificación o esfuerzo de búsqueda. Estos bienes se encuentran generalmente disponibles en muchos lugares, porque los consumidores generalmente no los buscan. Por ejemplo, los chocolates y periódicos se sitúan cerca de las cajas en los puntos de venta, debido a que los compradores no han pensado en su compra hasta haberlos visto. Los *bienes de emergencia* se compran cuando surge una necesidad urgente -un paraguas durante una tormenta o unas botas durante la primera nevada del invierno. Los fabricantes de bienes de emergencia los situarán en diversos puntos para conseguir venderlos siempre que el consumidor los necesite.

- *Los Bienes de Compra.* Estos bienes son aquellos adquiridos por el consumidor en un proceso de selección de entre otros, basándose en la conveniencia, calidad, precio y estilo. Como ejemplos pueden citarse: los muebles, la ropa, los coches de segunda mano o los electrodomésticos de entidad.

Los bienes de compra pueden clasificarse en bienes homogéneos y bienes heterogéneos. Los bienes homogéneos son aquellos que el comprador considera similares en cantidad pero lo suficientemente distintos en precio para justificar más comparaciónes. El vendedor tiene que comunicar el precio al comprador. Pero cuando se trata de ropa, muebles y bienes más heterogéneos, las características del producto son frecuente-

mente más importantes que el precio. Si el comprador desea comprarse un traje de rayas elegante, el corte, ajuste y aspecto serán probablemente más importantes que pequeñas diferencias en los precios. El vendedor de bienes de compra heterogéneos debe poseer en consecuencia, una amplia variedad para satisfacer los gustos individuales y contar con una fuerza de ventas bien preparada para proporcionar información y preparar a los clientes.

- ***Bienes de Especialidad.*** Se entiende por tales aquellos productos que tienen características únicas o identificaciones de marca para las cuales un grupo significativo de compradores está dispuesto a realizar un esfuerzo especial de compra. Como ejemplos se pueden citar automóviles, artículos de hi-fi, máquinas fotográficas y trajes.

Un Mercedes es un ejemplo de bien de especialidad, que motivaría a que los compradores se desplazasen lejos para adquirirlo. Los bienes de especialidad no exigen o no suponen que el comprador haga comparaciones; los compradores invierten tiempo sólo para encontrar a los vendedores que les pueden proporcionar los productos deseados. Los vendedores no necesitan estar estratégicamente situados, sin embargo, deben permitir que los compradores prospectivos conozcan dónde se encuentran.

- *Bienes No Buscados*: son aquellos cuya existencia no es conocida por el consumidor o que conociéndola, no desea comprar. Nuevos productos, tales como detectores de humo o procesadores de alimentos, son bienes no buscados hasta que el consumidor entra en contacto con ellos a través de la publicidad. Los clásicos ejemplos de bienes no buscados son los seguros de vida, las tumbas y lápidas en el cementerio y las enciclopedias.

Los bienes no buscados exigen un esfuerzo sustancial en actividades de marketing, en especial en publicidad y en personal de ventas. Algunas de las más sofisticadas técnicas de venta personal se han diseñado para hacer frente al reto de vender bienes no buscados.

Clasificación de los Bienes Industriales

Las empresas compran una gran variedad de bienes y servicios. Una clasificación útil sobre bienes industriales podría permitir la adopción de estrategias de marketing adecuadas para ese mercado. Los bienes industriales se pueden clasificar según su *incorporación al proceso productivo y su coste relativo.* Se pueden distinguir tres grupos: materiales y conjuntos incorporables, bienes de capital y suministros, repuestos y servicios.

- *Materiales y Conjuntos Incorporables.* Se refieren a los bienes adquiridos por el fabricante para producir otros nuevos. Se pueden clasificar en dos grupos: materias primas y materiales parcial y totalmente manufacturados.

Las *materias primas* a su vez se pueden clasificar en dos grupos: *productos de granja* (por ejemplo, harina, algodón, animales vivos, frutas y vegetales) y *productos naturales* (por ejemplo: pescado, petróleo crudo, mineral de hierro). Cada uno de ellos es objeto de diferente tratamiento. Los *productos agrícolas* o de granjas son suministrados por numerosos productores que los envían a los intermediarios para su valoración, almacenamiento, transporte y servicios de venta. Los productos agrícolas pueden ser expandidos a largo plazo pero no a corto plazo. Su carácter perecedero y estacional les asocia con especiales actividades de marketing. Su carácter de mercancía hace que las actividades publicitarias y de promoción sean relativamente pequeñas, salvo algunas excepciones. De vez en cuando, los productores de algún conjunto de productos lanzarán campañas para promocionar su consumo -patatas, ciruelas, leche. Algunos productores confieren una denominación de marca a sus productos -naranjas Sunkist, plátanos Chiquita.

Los *productos naturales* presentan importantes limitaciones en su suministro. Generalmente se venden a granel a bajo precio y necesitan grandes esfuerzos de transporte para su colocación desde el productor hasta el usuario. Existen pocos pero grandes productores, que comercializan esos productos directamente a los

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING (Continuación)

usuarios industriales. Debido que los usuarios dependen de esos materiales, en este área, los contratos de suministro a largo plazo son frecuentes. La homogeneidad de los materiales naturales limita el conjunto de actividades para la creación de demanda, siendo el precio y la fiabilidad de la entrega los factores más importantes que condicionan la elección de los proveedores.

Los *productos manufacturados y los conjuntos incorporables pueden ser componentes materiales* (por ejemplo, acero, cemento, alambre.) y *conjuntos incorporables* (por ejemplo, pequeños motores, ruedas). Los *materiales* forman normalmente parte de un producto. El carácter estandarizado de los conjuntos incorporables hace generalmente que el precio y la fiabilidad del suministrador sean los dos aspectos más importantes para su compra. Las *partes* forman parte del producto sin ser objeto de transformación alguna, como por ejemplo, los pequeños motores que se instalan en las aspiradoras y las cubiertas que se ponen en los coches. La mayoría de los materiales manufacturados y de las partes se venden directamente a los usuarios industriales, mediante pedidos que se han hecho al menos con un año de antelación. Precio y servicio son los dos aspectos de marketing más importantes mientras que la marca y la publicidad tienden a serlo menos.

- *Bienes de Capital.* Son mercancías destinadas a la fabricación de otros bienes. Pueden considerarse dos grupos: instalaciones y equipos accesorios.

Las *instalaciones* consisten en *edificios* (por ejemplo, fábricas y oficinas) y *bienes de equipo* (por ejemplo, generadores, taladros, ordenadores, elevadores). Las instalaciones son compras muy importantes que se adquieren generalmente de forma directa al fabricante, mediante ventas precedidas por un largo período de negociaciones. Los fabricantes usan una fuerza de ventas de alta cualificación, que incluye frecuentemente a ingenieros de ventas. Los fabricantes deben adaptarse a las necesidades de diseño especificadas y proporcionar servicios post-venta. También se utiliza la publicidad, pero es mucho menos importante que la venta personal.

Los *equipos accesorios* comprenden *equipo portátil y herramientas* (por ejemplo, herramientas de mano, carretillas elevadoras) y *equipo de oficina* (por ejemplo, mesas de oficina, máquinas de escribir). Estos tipos de equipos no forman parte de los productos terminados, simplemente ayudan a realizar los procesos productivos. Tienen una vida más corta que la de las instalaciones, pero más larga que la de los accesorios que se utilizan en la explotación. Aunque algunos equipos accesorios puedan ser vendidos directamente por el fabricante, con mayor frecuencia se utilizan intermediarios, debido a la dispersión geográfica del mercado y a que los compradores son numerosos y los pedidos pequeños. Calidad, prestaciones, precio y servicio son los aspectos más importantes a la hora de seleccionar al vendedor. La fuerza de ventas tiende a ser más importante que la publicidad, aunque esta última pueda ser utilizada de forma efectiva.

- *Suministros y Servicios.* Son productos que no entran en absoluto a formar parte del producto terminado.

Los suministros pueden ser de dos clases: *suministros operativos* (por ejemplo lubricantes, carbón, papel para escribir a máquina, lapiceros) y *productos destinados al mantenimiento y reparaciones* (pintura, clavos, brocas). Equivalen a los bienes de conveniencia en el terreno industrial y normalmente se compran con un mínimo esfuerzo, búsqueda y valoración de alternativas. Se adquieren normalmente a través de intermediarios debido a la existencia de un gran número de consumidores, a su dispersión geográfica y su bajo valor unitario. El precio y el servicio son aspectos importantes, porque los suministradores están bastante standarizados siendo la preferencia por la marca prácticamente irrelevante.

Los *servicios a la empresa* incluyen *mantenimiento y servicio de reparaciones* (por ejemplo, limpieza de cristales, reparación de máquinas de escribir) y *servicios de consultoría* (por ejemplo, en materia legal, en materia de dirección, en publicidad). El mantenimiento y los servicios de reparación se proporcionan generalmente bajo con-

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING (Continuación)

trato. El primero a menudo se proporciona por pequeños fabricantes o suministradores y los segundos pueden frecuentemente obtenerse del mismo fabricante del equipo original. Los servicios de consultoría suelen aparecer cuando la empresa se encuentra con nuevas situaciones relacionadas con las ventas, eligiéndose el suministrador que más confianza transmita desde el punto de vista de su prestigio y como suministrador de personal cualificado.

Podemos apreciar cómo influyen las características del producto sobre las estrategias de marketing. Al mismo tiempo, la estrategia de marketing también dependerá de otros factores, como por ejemplo: el estado o la fase del ciclo de vida del producto, las estrategias de los competidores y la situación económica.

Fuente: para encontrar estas definiciones véase *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms* (Chicago: American Marketing Association, 1.960). Ver también Patrick E. Murphy y Ben M. Enis, "Classifying Products Strategically", *Journal of Marketing*, Julio 1.986, pp. 24-42.

En conjunto, el surtido de productos de Avon supone 1.300 elementos distintos. Un supermercado de grandes dimensiones tiene más de 10.000 productos distintos; los establecimientos K Mart, 15.000 y los productos diferentes que ofrece General Electric son casi 250.000.

El conjunto de productos de una empresa tendrá una cierta anchura, longitud, profundidad y consistencia. Estos conceptos se ilustran en la Tabla 16-1 relativa a los productos para el consumidor de Procter & Gamble.

La *anchura* del conjunto de productos de Procter & Gamble guarda relación con las distintas líneas de productos que fabrica la empresa. La Tabla 16-1 muestra cinco líneas diferentes de productos. (De hecho P&G produce muchas líneas adicionales -productos para el cuidado del cabello, productos médico-sanitarios, productos para la higiene personal, bebidas, alimentos, etc.).

La *longitud* de mix de producto de Procter & Gamble se refiere al total de productos que aparecen en su mix, que según la Tabla 16-1 son 26. También se puede hablar de la longitud media de una línea de P&G, que se obtiene dividiendo la longitud total, (aquí 26), entre el número de líneas (aquí 5), es decir, la longitud media es 5,17. La línea de producto media de P&G que aparece en la Tabla 16-1 consta de 5,17 marcas.

La *profundidad* del conjunto de productos de P&G guarda relación con cuántas variantes se ofrecen de cada producto en la línea. Si Crest se vende en tres tamaños y dos fórmulas diferentes (la normal y la que lleva menta), Crest tiene una profundidad de seis. Contando el número de variantes dentro de cada marca se puede calcular la profundidad media de P&G.

La *consistencia* de un producto o de una mezcla de ellos se refiere a la medida en la que varias líneas de productos se encuentran relacionadas en relación con el uso final, las exi-

TABLA 16-1
Amplitud y Profundidad de las Líneas de Producto de Procter & Gamble

PROFUNDIDAD DE LA LINEA	AMPLITUD DE GAMA				
	Detergentes	**Dentífricos**	**Pastillas de jabón**	**Pañales desechables**	**Pañuelos de papel**
	Ivory Snow 1930	Gleem 1952	Ivory 1879	Pampers 1961	Charmin 1928
	Dreft 1933	Crest 1955	Kirk's 1885	Luvs 1976	White Cloud 1958
	Tide 1946	Denquel 1980	Lava 1893		Puffs 1960
	Cheer 1950		Camay 1926		Banner 1982
	Oxydol 1952		Zest 1952		
	Dash 1954		Safeguard 1963		
	Bold 1965		Coast 1974		
	Gain 1966				
	Era 1972				
	Solo 1979				

gencias de producción, los canales de distribución u otras formas. Las líneas de productos de P&G son consistentes puesto que son bienes de consumo que se distribuyen a través de los mismos canales. Desde el punto de vista de su uso, estas líneas son, sin embargo, menos consistentes, puesto que proporcionan distintas utilidades o funciones para los compradores.

Estas cuatro dimensiones del mix de productos proporcionan las claves para definir la estrategia de productos de la empresa. La empresa puede expansionar su negocio o sus actividades de cuatro formas distintas: puede añadir nuevas líneas de productos para ensanchar su oferta; alargar o incrementar cada línea de productos; añadir variaciones a los productos que ya existen; y por último, perseguir más consistencia entre las líneas de productos, dependiendo de si lo que quiere es adquirir un prestigio sólido en una determinada área o intervenir en distintos campos.

La planificación del mix de producto es en gran medida responsabilidad de los que tienen que realizar la planificación estratégica de la empresa. Deben determinar, con la información proporcionada por los responsables de marketing, qué líneas de productos tienen que crecer, mantenerse, ser objeto de especial cuidado o deben ser reducidas. En el capítulo dos ya se han revisado algunas aproximaciones analíticas a este respecto.

DECISIONES SOBRE LINEAS DE PRODUCTO

Un mix de productos se compone de varias líneas de productos.

> Una línea de productos *es un grupo de productos estrechamente relacionados porque realizan funciones similares, se venden al mismo grupo de consumidores, a través de los mismos canales de distribución, en un intervalo de precios parecidos.*

Cada línea de productos es generalmente gestionada por un ejecutivo diferente. En la división de electrodomésticos de General Electric existen directores de neveras, cocinas, lavadoras, secadoras y otros electrodomésticos. En la Universidad de Northwestern existen decanos para la facultad de medicina, la de derecho, la de gestión de empresas, la de ingeniería, el conservatorio, la escuela de oratoria, la facultad de periodismo y la de artes liberales.

Análisis de la Línea de Productos

Los directivos de la línea de productos necesitan dos tipos de información. En primer lugar, tienen que conocer las ventas y los beneficios de cada uno de los productos dentro de cada línea. En segundo lugar, deben conocer en términos comparativos su línea de productos respecto de las líneas de productos de los competidores.

VENTAS DE LINEA DE PRODUCTOS Y SUS BENEFICIOS • El director de la línea de productos necesita saber el porcentaje de ventas y beneficios que representa cada uno de los productos de la línea. En la Figura 16-2 se muestra un ejemplo para una línea de productos compuesta por cinco diferentes.

El primer artículo supone el 50% de las ventas totales y el 30% sobre el total de beneficios. Los dos primeros artículos suponen el 80% del total de ventas y el 60% de los beneficios totales. Si estos dos productos experimentaran una pérdida en la posición de mercado debido a las actuaciones de los competidores, las ventas y los beneficios que proporciona la línea de productos podrían contraerse de forma alarmante. Una alta concentración de ventas en unos pocos productos significa una posición especialmente vulnerable para la línea, cuyos productos debe-

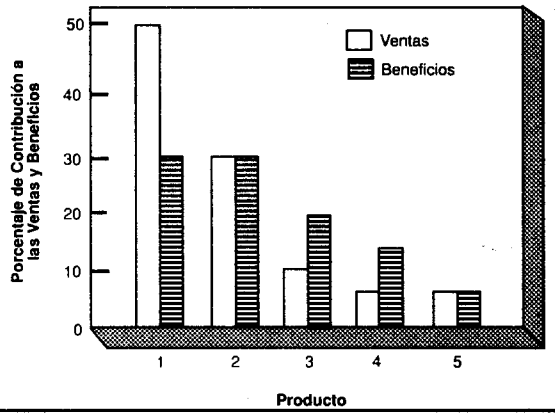


FIGURA 16-2
Contribución de los Artículos de una Línea de Productos a las Ventas y Beneficios

rán ser especialmente controlados y protegidos. Por otra parte, el último de los productos de la tabla supone solamente el 5% de las ventas de esa línea y el 5% de los beneficios. El director de esta línea podría incluso pensar en abandonar este producto de la línea, si considera las ventas tan bajas que tiene.

PERFIL DE MERCADO DE LA LINEA DE PRODUCTOS • El director de la línea de productos puede estudiar cómo posicionarse respecto de las líneas de productos de los competidores. Supongamos una empresa papelera con una línea de productos consistente en papel de envolver. [4] Dos de los principales atributos del papel son su peso y su calidad de acabado. El peso generalmente se ofrece en valores de 90, 120, 150 y 180. La calidad de acabado se ofrece también en tres niveles estandard. La Figura 16-3 muestra la localización de varias líneas de productos de la empresa y de los cuatro competidores, A, B, C y D. El competidor A vende dos productos de la clase peso extra, en las categorías de acabado medio a bajo. El competidor B vende cuatro productos que varían en peso y en calidad de acabado. El competidor C vende tres productos, los cuales, a mayor peso corresponde mayor calidad de acabado. El competidor D vende tres productos, todos de poco peso pero con distinta calidad de acabado. Por último, la empresa ofrece tres productos que varían en peso y en calidad de acabado.

Este mapa de productos es útil para designar la estrategia de marketing de la línea de productos. Muestra qué productos de la competencia están compitiendo directamente contra los de la empresa. Por ejemplo, el papel de peso bajo y calidad media de la empresa está compitiendo contra el papel de la empresa D. Pero su papel de alto peso y calidad media no tiene competidor directo. El mapa también pone de manifiesto ubicaciones para nuevos productos. Por ejemplo, ningún fabricante ofrece un papel de alto peso y baja calidad. Si la empresa encuentra una demanda no satisfecha y puede producir este papel a un precio adecuado, debería considerar la posibilidad de introducirlo dentro de su línea.

Otro beneficio que se deriva de la obtención de mapas de productos es que permiten identificar segmentos. La Figura 16-3 muestra los tipos de papel en función del peso y de la calidad preferidos por las empresas del sector de la imprenta en general, por el sector que fabrica catálogos y por el sector que ofrece papel á despachos y oficinas, respectivamente. El mapa muestra que la compañía está bien posicionada para atender las necesidades del sector de las imprentas en general, pero es menos efectiva para atender a los otros dos sectores y debería considerar la conveniencia de poder trabajar con más tipos de papel para poder atender estas necesidades.

Longitud de la Línea de Productos

Un aspecto ante el cual deben enfrentarse los directores de líneas de productos es la determinación de la longitud de la línea de productos óptima. Una línea de productos es demasiado corta

si el director puede incrementar los beneficios añadiendo nuevos productos; por el contrario, la línea es demasiado larga si el director puede incrementar beneficios eliminando productos.

La longitud de la línea de productos está condicionada por los objetivos de la empresa. Las empresas que desean alcanzar una alta cuota de mercado, así como un crecimiento en el mismo, adoptarán líneas más largas. Estarán menos preocupados cuando algunos productos fallen a la hora de contribuir a los beneficios. Las empresas que deseen una alta rentabilidad adoptarán líneas de producto más cortas, impuestas por artículos cuidadosamente seleccionados.

Las líneas de productos tienden a incrementarse o a alargarse a lo largo del tiempo. El exceso de la capacidad productiva presiona para que el director de líneas de productos desarrolle nuevos conceptos. La fuerza de ventas y los distribuidores también lo hacen para que se cree una línea de productos más completa, con objeto de satisfacer a sus clientes. De esta forma, el director de la línea de productos añadirá algunos nuevos para conseguir mayores ventas y beneficios.

Pero a medida que se añaden nuevos productos se elevan algunos costes: los relativos al diseño y al desarrollo del producto, los de existencias y transporte, los derivados de las modificaciones del aparato productivo, los de la gestión de los pedidos, los de transporte y por último los de promoción de esos nuevos productos. La dirección puede congelar la proliferación de nuevos nuevos productos por razones de insuficiencia de recursos o de capacidad de producción. El responsable de la tesorería puede plantearse la rentabilidad de una línea y pedir que se haga un estudio, con objeto de que ponga de manifiesto los productos que están generando pérdidas y puedan ser abandonados como medida principal para incrementar la rentabilidad. Este proceso de crecimiento descontrolado de la línea de productos, seguido de un abandono masivo de los mismos, puede repetirse muchas veces.

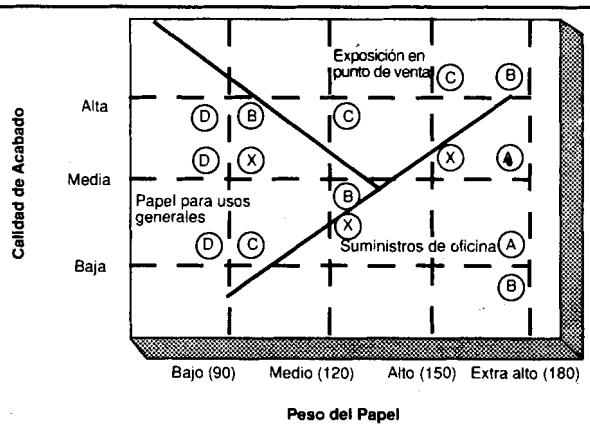
Una empresa puede alargar la longitud de su línea de productos de dos formas, por ampliación y por llenado.

LA DECISION DE AMPLIACION DE LA LINEA DE PRODUCTOS • La línea de productos de cada empresa cubre una determinada porción del total de su posible amplitud. Por ejemplo, los coches BMW están situados dentro del mercado de automóviles en el segmento de precios altos. El *alargamiento* tiene lugar cuando una empresa aumenta su línea de productos más allá de la amplitud que hasta la fecha se consideraba normal. La empresa puede alargar su línea hacia arriba, hacia abajo o hacia ambos lados.

EL ALARGAMIENTO HACIA ABAJO • Muchas empresas comienzan situándose en el extremo superior del mercado para dirigirse posteriormente hacia partes más bajas.

IBM había operado históricamente en el mercado de los grandes equipos, dejando la fabricación de minicomputadores a otras empresas como Digital Equipment y Data General. Sin em-

FIGURA 16-3
Mapa de Producto para una Línea de Productos de Papel
Fuente: Benson P. Shapiro, *Industrial Product Policy: Managing the Existing Product Line* (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, Septiembre 1.977), p. 101



bargo, la disminución o ralentización en el crecimiento del mercado de equipos de las características citadas condujo a IBM a entrar en el mercado de minicomputadoras con objeto de favorecer el crecimiento de la empresa. El interés de la IBM en el mercado de los mini computadores fue posteriormente estimulado por su creciente atención por las redes de ordenadores y por los sistemas de procesamiento de datos, lo cual condujo a IBM a dirigirse a producir micro ordenadores.

Las empresas añaden frecuentemente modelos al extremo inferior de su línea, con objeto de anunciar su marca a partir de un precio inicial bajo. Sears puede anunciar aparatos de aire acondicionado para habitaciones "a partir de 240 dólares" y General Motors un nuevo Chevrolet a partir de 7.000 dólares. Estos modelos reclamo o promocionales se utilizan para atraer clientes sobre la base del precio, quienes, una vez que examinan mejor los modelos, prefieren con frecuencia opciones más caras. Esta estrategia debe utilizarse de forma cuidadosa porque el producto reclamo, aunque sea sencillo, debe mantener la imagen de calidad de la marca. El vendedor a su vez debe disponer de existencias del modelo reclamo mientras se anuncia. En ningún momento los consumidores deben sentirse defraudados.

Una empresa podría alargar su línea de productos hacia abajo por alguna de las siguientes razones:

- La empresa está siendo atacada en el extremo superior de la línea y desea contraatacar dirigiéndose al extremo inferior.
- La empresa encuentra que el extremo superior de la línea crece a un ritmo lento.
- La empresa inicialmente comenzó en el extremo superior de la línea para crear una imagen de calidad y posteriormente dirigirse al extremo inferior.
- La empresa se dirige a un nivel inferior de la línea con objeto de cubrir un nicho que, en otro caso, podría atraer a otro competidor.

Al dirigirse al extremo inferior de la línea la empresa se enfrenta a varios riesgos. El nuevo producto que se sitúa en la base de la línea podría *afectar negativamente* a las ventas de los que se encuentran en niveles superiores, pudiendo empeorar la situación. Veamos el siguiente ejemplo:

La división de sistemas médicos de General Electric es el líder de mercado de scanners, caras máquinas de diagnóstico para uso hospitalario. G.E. tuvo noticia de que un competidor japonés estaba tratando de atacar su mercado, produciendo un modelo de menor tamaño con más electrónica incorporada y menos caro. La mejor defensa de G.E. podría ser la de introducir una máquina parecida a la que trataban de introducir los japoneses. Sin embargo, algunos ejecutivos de G.E. mostraron su preocupación debido a que el precio más bajo de esta versión podría perjudicar las ventas y el mayor margen de beneficio del scanner de mayor tamaño. Uno de los directivos de la empresa utilizó el siguiente argumento: "¿No es mejor "canibalizarnos" nosotros que dejar que lo hagan los japoneses?"

La creación de productos para el extremo inferior de la gama puede provocar un contraataque de los competidores, que pueden dirigirse al extremo superior. Puede suceder también que los vendedores o distribuidores de la empresa no deseen los productos del extremo inferior de la línea porque son menos rentables o diluyen la imagen de la empresa. Los distribuidores de Harley Davidson rechazaron las pequeñas motocicletas diseñadas por la empresa para competir con las japonesas.

Uno de los principales errores de varias empresas americanas han sido los fallos cometidos a la hora de posicionarse en el extremo inferior de las líneas de productos. General Motors resistió fabricando coches pequeños y Xerox hizo lo mismo construyendo las fotocopiadoras más pequeñas. Las empresas japonesas encontraron una mayor oportunidad de entrar en el mercado y la aprovecharon rápidamente.

ALARGAMIENTO DE LA LINEA DE PRODUCTOS EN SENTIDO AS DENTE • Las empresas que operan en el extremo inferior de la línea de productos contemplar la posibilidad de dirigirse a niveles superiores. El atractivo podría ser una tasa de crecimiento, márgenes más altos o sencillamente la oportunidad de posicionars fabricantes que atienden una línea completa.

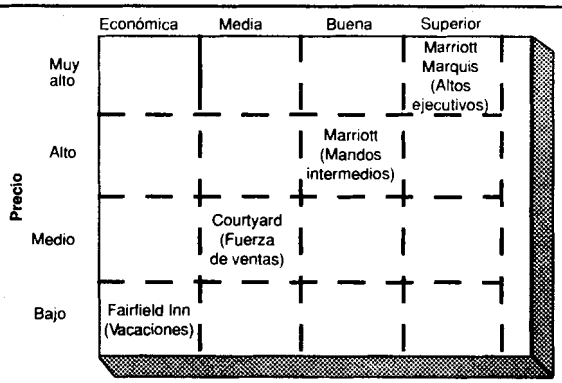
La decisión de alargar la línea hacia arriba puede ser peligrosa. Los competid este extremo no sólo se encuentran bien adiestrados, sino que pueden contraatacar dirig a la parte inferior del mercado. Los clientes prospectivos pueden no creer que el recién sea capaz de producir productos de calidad. Por último, la fuerza de ventas de la empre distribuidores pueden no tener el suficiente conocimiento y capacidad para atender al se más alto del mercado.

DIRECCIONAMIENTO EN DOS SENTIDOS • Las empresas que se encuentran posición intermedia del mercado podrían considerar la posibilidad de expansionarse en sentidos. La estrategia de Texas Instrument en el mercado de calculadoras es un ejemplo de que Texas Instruments (TI) entrara en este mercado, estaba dominado por Bowmar en mento de bajo precio y baja calidad y por Hewlett-Packard en el extremo de alto preci calidad. TI introdujo sus primeras calculadoras en el segmento de precio medio y media. Progresivamente, añadió más calculadoras a cada uno de los extremos. Ofreció r calculadoras al precio más bajo o al mismo precio que Bowmar, hasta que acabó destruy diseñó calculadoras de alta calidad que ofreció a menores precios que Hewlett-Packard ciendo la considerable cuota de mercado de HP en el segmento superior. Esta estrategia girse a los dos extremos del mercado pronto permitió que TI alcanzara una situación de l go respecto de las calculadoras.

El grupo Marriott Hotel también utilizó esta estrategia en su línea de productos ros. A sus hoteles de precio medio, añadió la línea Marriott Marquis con objeto de ate extremo superior del mercado, la línea Courtyard para atender a un segmento más bajo d cado y la línea Fairfield Inns para atender al extremo más bajo del mercado. Los distintc de hoteles que responden a estas denominaciones están dirigidos a distintos segmentos d cado. Marriott Marquis trata de atraer y agradar a los máximos ejecutivos de la en Marriots a los mandos intermedios; Courtyard a los vendedores y Fairfield Inns a las pe que se encuentran de vacaciones y otros que tienen un presupuesto de viaje escaso (V Figura 16-4). El mayor riesgo de esta estrategia es que algunos viajeros tendrán que ha rias pruebas antes de distinguir los hoteles del grupo Marriot con el precio más bajo.

La decisión de completar la línea consiste en alargarla mediante la adición de p tos al conjunto actual. Existen varios motivos para completar la línea; conseguir benefici cionales; hacer lo posible por satisfacer a los distribuidores que manifiestan sus quejas pérdida de ventas causada por haber eliminado productos de la línea; conseguir utilizar ur so de capacidad; tratar de ofrecer una línea de productos completa; intentar ocupar nic mercado para evitar la aparición de competidores.

FIGURA 16-4
Ampliación de la Línea en Dos Sentidos: Hoteles Marriott



Completar la línea puede resultar peligroso si tiene como resultado una canibalización y una confusión de los clientes. La empresa necesita diferenciar cada uno de los productos dentro de los esquemas del consumidor. Cada uno de ellos debe poseer alguna *diferencia destacable*. De acuerdo con la ley de Weber los clientes son más receptivos a las diferencias relativas que a las absolutas. [5] Pueden distinguir las diferencias entre mesas de dos y tres pies de largo y mesas de 20 y 30 pies pero no la diferencia entre 29 y 30 pies.

La empresa debe asegurarse de que los nuevos productos tienen alguna diferencia perceptible y que el producto sirva para atender una demanda de mercado y que no sea simplemente el resultado de la satisfacción de una necesidad interna. El conocido automóvil Edsel de Ford ocasionó unas pérdidas de 350 millones de dólares, sirvió para solucionar un problema interno de la empresa pero no las necesidades del mercado. Ford se dio cuenta de que sus clientes podían optar por coches de General Motors como Oldsmobile o Buick, en lugar de elegir a los modelos Mercury o Lincoln, por lo cual decidió crear un coche para completar su línea, creando el Edsel, pero fracasó porque no sirvió para atender ninguna necesidad del mercado, debido a que había muchos coches parecidos disponibles y a que muchos conductores estaban volviendo a adquirir coches más pequeños.

Cuando el director de la línea de producto decide añadir otro para que sea vendida a un determinado precio, la tarea de diseñarlo se transfiere a los diseñadores de la empresa. El precio planificado determinará el diseño del producto, en lugar de que sea el diseño el que determine el precio.

La Decisión de Modernización de la Línea

Incluso cuando la longitud de la línea de productos es adecuada, debe modernizarse la línea. Por ejemplo, si una empresa de máquina-herramienta conserva aún el estilo de los años 50, puede perder sus ventas en beneficio de los competidores que ofrecen líneas de diseño más moderno.

La cuestión es si la modernización debe afectar secuencialmente a ciertos productos de una línea o a todos de golpe. La modernización paulatina permite a la empresa conocer cómo aceptan los clientes y los distribuidores el nuevo estilo, a la vez que supone una menor detracción del cash flow de la empresa. Por el contrario, una desventaja muy importante de esta forma de modernizar es que permite a los competidores observar los cambios y comenzar el rediseño de sus propias líneas.

En mercados en los que existe una alta tecnología que cambia rápidamente, la modernización del producto debe hacerse de forma continuada. Aunque los ordenadores personales Apple solamente tienen diez años de antigüedad, la línea ha evolucionado a través de los modelos Apple 1, Apple 2, Apple 3, Lisa y MacIntosh. Debido a que los competidores están constantemente mejorando sus equipos, cada empresa debe rediseñar sus propios productos. Las empresas planifican mejoras en los productos con objeto de ofrecer *a los clientes* productos de más alto valor, a más alto precio. Un aspecto importante es la fijación del calendario de las mejoras del producto con objeto de que no tengan lugar con demasiada rapidez (en este caso perjudicaría las ventas de la línea de productos corriente) o demasiado tarde (después de que la competencia haya conseguido una importante reputación con equipos más avanzados).

La Decisión de Imagen de la Línea

El director de la línea de productos generalmente selecciona uno o varios para dar una imagen de esa línea. A veces los directores utilizan los modelos del extremo inferior de la línea para propugnar una imagen que atraiga a los segmentos con menor poder adquisitivo. Por ejemplo,

Sears anuncia una máquina de coser a un precio bajo para atraer a los clientes. Y Rolls Royce anuncia un modelo económico por sólo 49.000 dólares, -en contraste con el modelo del extremo alto que se vende por 108.000 dólares- para atraer a personas a sus concesionarios. Una vez que los consumidores se interesan, los vendedores tratan de persuadirles para que se compren el modelo superior de la línea.

Otras veces, los directores de producto resaltan las características de los modelos del extremo superior de la gama, con objeto de conferir prestigio a la línea de productos. Stetson promociona un sombrero para caballero por 150 dólares, que pocos hombres pueden adquirir, con objeto de que se perciba como buque insignia y elevar el prestigio de la línea en su totalidad.

A veces una empresa encuentra que un extremo de la línea se vende bien y otro no. La empresa puede tratar de acelerar la demanda en el extremo donde se reducen las ventas, especialmente si se han producido en una empresa creada para atender una carencia de demanda. A esta situación se enfrentó Honeywell cuando sus ordenadores de tamaño medio no se vendieron con la misma facilidad que los grandes. Pero las cosas no son tan simples. Podría defenderse que la empresa promocione productos que se venden bien, en lugar de promocionar una demanda débil.

La Decisión de Acortamiento de la Línea de Productos

Los directores de la línea de producto deben revisar periódicamente los productos con objeto de eliminar los que procedan. Existen dos ocasiones fundamentales para la eliminación de productos. La primera tiene lugar cuando la línea de productos incluye alguno obsoleto que está presionando los beneficios a la baja. Los productos débiles pueden ser identificados a través de un análisis de costes y de ventas. RCA redujo el número de aparatos de televisión en color de 69 a 44 modelos y una empresa química redujo sus productos de 217 a los 93 que más vendía, que más beneficios procuraban y los que mayor potencial presentaban a largo plazo. Muchas empresas han adoptado la eliminación de productos para conseguir beneficios más substanciosos a largo plazo.

Otra ocasión para el abandono de productos tiene lugar cuando la empresa presenta un déficit de capacidad productiva. El director concentrará los esfuerzos productivos en el mantenimiento de aquellos items que proporcionen los márgenes más elevados. Las empresas generalmente reducen sus líneas en períodos durante los cuales la demanda se incrementa y alargan sus líneas de productos en aquéllos en los cuales la demanda se ralentiza.

DECISIONES DE MARCA

Para desarrollar una estrategia de marketing sobre productos individuales, el vendedor tiene que adoptar decisiones en materia de marca. La marca es un aspecto fundamental en la estrategia de producto. Por una parte, el desarrollo de un producto bajo una marca exige una fuerte inversión a largo plazo, especialmente en publicidad, promoción y envasado. Sería más fácil que los fabricantes hicieran sus productos para que otros les pusieran la marca. Esta ha sido la conducta llevada a cabo por fabricantes de Taiwan, que fabrican gran parte de la ropa que se vende en el mundo, de los aparatos de consumo doméstico electrónicos y de ordenadores, pero no bajo denominaciones de marca de Taiwan.

Por otra parte estos fabricantes se dan cuenta de que el poder se encuentra en las empresas que tienen una marca reconocida, que pueden sustituir sus productos manufacturados en Taiwan con otros más baratos producidos en Malasia o en otras partes. Por el contrario, las em-

japonesas y de Corea del Sur no cometieron este error, sino que invirtieron lo necesario ear nombres de marca para sus productos como Sony, Toyota, Goldstar, Samsung, etc., iiendo que cuando no pueden afrontar la producción en su propio país, siguen generando ; fieles.

Una denominación de marca poderosa tiene *clientes fieles* cuando un número suficiente sumidores demanda esa marca y rehúsa las sustitutivas, incluso a menor precio. Así, les tiene clientes fieles, Chevy no; Maytag los tiene, General Electric no; IBM sí, Radio no. Las empresas que desarrollan una marca con una intensa fidelidad están, en cierto aisladas de los efectos promocionales de los competidores.

Empresas tales como Procter & Gamble, Caterpillar, IBM y Sony han conseguido una impresionante con su *denominación de marca,* medida por la relación de producto/mer-)nde la empresa es líder en marca o comparte el liderazgo.

Antes de continuar deberíamos familiarizarnos con la terminología de la denominación :as. [6]

Marca: nombre, término, signo, símbolo o diseño o combinación de ellos cuyo objeto es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores con objeto de diferenciarlo de sus competidores.

Denominación de Marca: aquella parte de la marca que puede ser vocalizada. Como ejemplos pueden citarse Avon, Chevrolet, Disneilandia, American Express y UCLA.

Símbolo de Marca: es la parte de una marca que puede ser reconocida pero que no se puede pronunciar como diseños, rótulos o colores distintivos. Como ejemplo pueden citarse el conejito de Playboy y el león de Metro-Goldwyn-Mayer.

Marca Registrada: se entiende por tal aquella marca o parte de ella protegida legalmente y que es susceptible de apropiación exclusiva. Una marca registrada protege el derecho exclusivo que tiene un vendedor a usar el nombre de marca o sus símbolos.

Copyright: es el derecho legal exclusivo de reproducir, publicar y vender el contenido y la forma de trabajos literarios, musicales o artísticos.

Establecer la denominación de marca supone un reto para los responsables de marke- s decisiones claves aparecen en la Figura 16-5 y se exponen abajo.

:cisión de la Denominación de Marca

iera decisión es la de determinar si la compañía debe poner un nombre a su producto. mente, la mayoría de los productos no tenían marca. Fabricantes e intermediarios ven- ; mercancías en barriles, bidones y cajas, sin ninguna identificación del proveedor. Los dores tenían que confiar y depender de la integridad del vendedor. Los primeros indi- ieron lugar en la época medieval, cuando los artesanos pertenecientes a gremios ponían a sus productos con objeto de defenderse a sí mismos y a sus clientes de calidades infe- :n el caso de las bellas artes también la marca fue utilizada por los artistas para firmar ajos.

En los Estados Unidos, los primeros promotores de las denominaciones de marca fue- fabricantes de medicinas patentadas. El verdadero crecimiento de la denominación de tuvo lugar después de la guerra civil como consecuencia del crecimiento de las empre- los medios de publicidad nacional. Algunas de las primeras denominaciones de marca sobreviven, tales como Borden's Condensed Milk, Quaker Oats, Vaseline y Ivory Soap.

En la actualidad, la marca es una identificación tan poderosa que poco puede hacer el) que carezca de ella. De esta forma, la sal se empaqueta o envasa en envases de distin- cantes, las naranjas se sellan con los nombres de sus cultivadores, las nueces y los fru- s se empaquetan en bolsas de plástico con la etiqueta del distribuidor y los componen-)uestos de automóvil -bujías, cubiertas, filtros- llevan la marca de los fabricantes de co-

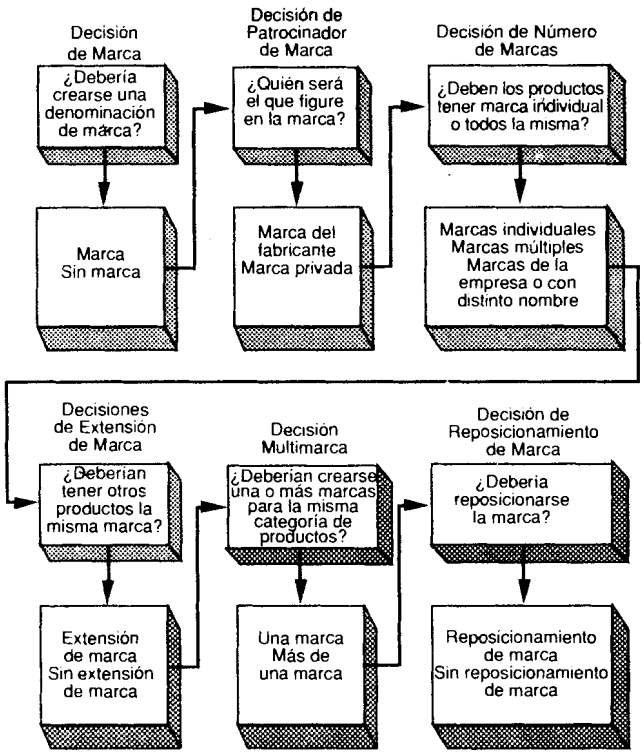

Decisión de Marca
¿Debería crearse una denominación de marca?
Marca
Sin marca
Decisión de Patrocinador de Marca
¿Quién será el que figure en la marca?
Marca del fabricante
Marca privada
Decisión de Número de Marcas
¿Deben los productos tener marca individual o todos la misma?
Marcas individuales
Marcas múltiples
Marcas de la empresa o con distinto nombre
Decisiones de Extensión de Marca
¿Deberían tener otros productos la misma marca?
Extensión de marca
Sin extensión de marca
Decisión Multimarca
¿Deberían crearse una o más marcas para la misma categoría de productos?
Una marca
Más de una marca
Decisión de Reposicionamiento de Marca
¿Debería reposicionarse la marca?
Reposicionamiento de marca
Sin reposicionamiento de marca

FIGURA 16-5
Un Resumen de las Decisiones de Marca

En algunas ocasiones, se ha acudido a productos o a bienes de consumo que no llevan marca e incluso a productos farmaceúticos. Carrefour, el famoso hipermercado francés, introdujo una línea de productos sin marca en sus almacenes a principio de los años setenta. En 1.977, la empresa Jewel Food Stores, una cadena de supermercados grande con sede en Chicago, introdujo una línea de cuarenta productos genéricos. Los productos genéricos no tienen marca, están envasados de manera uniforme y representan versiones económicas de productos comunes en supermercados tales como spaghetti, toallas de papel o melocotón en almíbar. Ofrecen una calidad standard o ligeramente menor, a un precio que puede estar entre un 30 ó un 50% más bajo que el de las marcas de fabricantes que se anuncian y entre un 10 ó un 15% más bajo que las marcas privadas de distribuidor. El precio más reducido se consigue gracias a una menor calidad de los ingredientes, un menor coste de etiquetado y envasado y una publicidad mínima. Sin embargo, las marcas genéricas son lo suficientemente satisfactorias como para que el 70% de los consumidores que las adquieren afirmen que lo volverían a hacer. Los productos genéricos en alimentación, bienes para el hogar e industrias farmaceúticas constituyen una amenaza importante tanto para las marcas de alto precio como para las marcas débiles.

Las marcas de fabricante han luchado contra las marcas genéricas de diversas formas. Ralston-Purina incrementó su calidad y se dirigió a los propietarios de animales domésticos que deseaban cuidarlos indepedientemente del coste y para los que lo más importante era la calidad. Procter & Gamble introdujo sus productos de papel Banner por medio de una línea que ofrece menor calidad que a sus líneas más selectas, pero mayor que las marcas genéricas, a un precio realmente competitivo. Otras empresas sencillamente reducen sus precios para poder competir con las marcas genéricas, quienes a pesar de todo, han incrementado su cuota de mercado (medida como porcentaje de dólares en ventas) desde el 1% en 1.979, al 4,1% en 1.982. [7]

¿Por qué los vendedores prefieren dar un nombre a sus productos cuando saben positivamente que ello implica un coste -empaquetado, etiquetado, protección legal- y un riesgo si se prueba que el producto no es satisfactorio para el usuario? De aquí se deduce que la denominación de marca debe proporcionar al vendedor varias ventajas.

En primer lugar, la denominación de marca hace más sencillo al vendedor procesar los pedidos y atender los problemas de reclamaciones. Así, Anheuser-Busch recibe un pedido de 100 cajas de cerveza Michelob de ocho onzas en lugar de un pedido de "tu mejor cerveza". Es más, el vendedor encuentra más fácil hacer un seguimiento del pedido en caso de extravío o determinar porqué la cerveza no estaba en buenas condiciones si los consumidores manifiestaran quejas.

En segundo lugar, la denominación de marca y su registro proporcionan la protección legal del uso exclusivo, que de otro modo podría ser copiada por los competidores.

En tercer lugar, la denominación de marca proporciona al vendedor la oportunidad de atraer a un conjunto de consumidores fiel y rentable. La fidelidad a la marca proporciona protección contra los competidores y un gran control en la planificación del marketing mix.

En cuarto lugar, la denominación de marca ayuda al vendedor a segmentar el mercado. En lugar de que Procter & Gamble venda un detergente sencillo, puede ofrecer ocho marcas de detergente, cada una de ellas formulada de manera diferente y orientada a ciertos segmentos en función de los beneficios que se estén buscando.

En quinto lugar, las buenas marcas ayudan a la construcción de la imagen corporativa. Puesto que incorporan el nombre de la empresa, ayudan a proporcionar una imagen de la calidad y dimensión a la misma.

Resulta evidente que los distribuidores desean denominaciones de marca, con objeto de conseguir una manipulación del producto más sencilla, identificar a los proveedores, poder determinar los niveles de calidad e incrementar la preferencia de los compradores. Por su parte, los consumidores desean denominaciones de marca porque así se les facilita identificar la diferencia de calidad entre las distintas marcas y comprar de un forma más eficaz. Incluso en la antigua Unión Soviética, los consumidores se fijaban en las marcas de los aparatos de televisión para conocer qué fabrica los había producido, porque las empresas tenían distinta fama y fiabilidad.

La Decisión de un Patrocinio de Marca

A la hora de decidir sobre el nombre a dar a la marca de un producto, el fabricante tiene varias opciones en relación con el patrocinio. El producto puede ser lanzado al mercado con la *marca del fabricante* (a veces denominada marca nacional). Puede ser lanzado mediante una *marca franquiciada* (véanse Estrategias de Marketing). El fabricante puede proporcionar el producto a los intermediarios que colocan en él la *marca de distribuidor* (detallista, establecimiento o una marca privada). El fabricante puede también producir bajo su propia marca y comercializar una parte de su producción bajo la etiqueta del distribuidor. Kellogg, John Deere & Company e IBM producen toda su producción bajo su denominación de marca. Hart Schaffner & Marx venden gran parte de sus vestidos y ropas bajo nombres franquiciados como Christian Dior, Pierre Cardin y Johnny Carson. Whirlpool produce bajo su propia denominación de marca, pero distribuye una parte de la producción bajo nombres de los distribuidores.

Las marcas de los fabricantes tienden a dominar el escenario americano. Consideremos marcas tan conocidas como la sopa Campbell y el tomate Heinz. En tiempos muy recientes, sin embargo, los grandes detallistas y los mayoristas han desarrollado sus propias marcas. Sears ha creado diversos nombres -Diehard para designar pilas, Craftsman para designar herramientas o Kenmore para designar electrodomésticos- con objeto de crear una preferencia por la marca e incluso insistencia por su adquisición. Un número cada vez mayor de almacenes, estaciones de servicio, establecimientos de ropa y distribuidores de electrodomésticos están creando marcas propias de su establecimiento.

¿Por qué los intermediarios se preocupan por patrocinar sus propias marcas? Tienen que competir con fabricantes cualificados que pueden ofrecer una calidad reconocida; hacer

ESTRATEGIAS DE MARKETING

LA FRANQUICIA DE MARCAS Y EL PAGO DE DERECHOS

Un fabricante o distribuidor puede gastar años y millones de dólares hasta desarrollar una nueva denominación de marca. O puede "alquilar" nombres que representen un significado mágico para los consumidores como nombres o símbolos creados por otros fabricantes, nombres de personas conocidas, personajes de películas populares y de libros - a cambio de un porcentaje, cualquiera de ellos puede proporcionar al producto una imagen familiar e instantánea sobre la marca.

La franquicia de nombres y símbolos o personajes ha experimentado una gran expansión como negocio durante los últimos años. Los fabricantes pagan casi un billón de dólares anuales para poder asociar nombres y personajes populares con sus productos. Ls productos, a su vez, generan casi 20 billones de ventas anuales en los establecimientos de detallistas.

Los vendedores de ropa son los principales usuarios de la franquicia. Fabricantes y detallistas pagan importantes sumas por los derechos de poder adornar sus productos con los nombres de los innovadores del mundo de la moda. Bill Blass, Calvin Klein, Pierre Cardin, Gucci, Halston y otros, franquician sus nombres o iniciales a una amplia gama de productos que abarcan desde blusas hasta corbatas o desde ropa interior hasta marroquinería. Tales nombres o denominaciones pueden resultar muy caras -en 1.981, Pierre Cardin declaró 50 millones de dólares en concepto de pagos de derechos sobre productos que generaron un billón de dólares de ventas al por mayor a 540 franquiciados. En los últimos años, los diseñadores de etiquetas se han convertido en algo tan común y frecuente que muchos detallistas los están abandonando en beneficio de sus propias marcas de distribuidor, con objeto de obtener exclusividad, libertad de precio y más altos márgenes.

Los vendedores de juguetes para niños, juegos, alimentos y otros productos han acudido a la franquicia. La lista de personajes que aparecen en la ropa de los niños, juguetes, accesorios para el colegio, ropa de cama, muñecas, carteras y bolsas para llevar la comida, cereales y otros productos, es casi interminable -desde los personajes clásicos de Disney, Peanuts, los Picapiedra, hasta E.T. y los héroes de la Guerra de las Galaxias; y desde personajes fuera del tiempo como Raggedy Ann y Andy hasta Pac Man, Cabbage Patch y Pound Puppies.

Los nombres y personajes franquiciados pueden conseguir rápidamente que un producto resulte familiar y se distinga de los productos de los competidores. A su vez, los consumidores que tienen que elegir entre dos productos similares escogerán con mayor probabilidad aquel que tenga un nombre familiar, de hecho, buscan frecuentemente entre los productos, con objeto de encontrar aquel que lleve sus nombres o personajes favoritos.

Casi todo el mundo trata hoy en día de conseguir franquicias. Harley-Davidson está franquiciando su nombre a juguetes e incluso a chocolates y colonias; Porsche está franquiciando su nombre a skies, gafas de sol y otros productos que necesiten una imagen de prestigio instantánea y Maxim a productos que van desde chaquetas de gala hasta zumo de ciruela.

Para una mayor información véase John A. Quelch, "How to Build a Product Licensing Program", *Harvard Business Review*, Mayo-Junio 1.985, pp. 186 y siguientes.

grandes pedidos e invertir fuertes sumas en existencias; gastar dinero en promocionar sus marcas privadas -Sears gastó 747 millones de dólares en publicidad en 1.984- y afrontar el riesgo de que si sus productos bajo marcas privadas no son buenos, el cliente puede desarrollar una actitud negativa hacia otros productos de esa misma marca.

A pesar de estas desventajas potenciales, los intermediarios desarrollan marcas privadas porque pueden ser rentables. Acuden a fabricantes con exceso de capacidad que producirán esa marca privada a bajo coste. Otros costes, tales como la publicidad y la distribución física, pueden también ser bajos. Esto significa que el propietario de la marca privada es capaz de fijar

precios bajos y obtener con frecuencia márgenes elevados y de crear puntos de venta, es decir, convertirse en distribuidor y atraer así hacia sus propios puntos de venta el tráfico comercial.

La competencia entre los fabricantes y los intermediarios en materia de marcas es denominada como *batalla de las marcas*. En este enfrentamiento, los intermediarios tienen muchas ventajas. En los establecimientos minoristas el espacio escasea y muchos fabricantes, especialmente los que acaban de introducirse o los que son excesivamente pequeños, no pueden situar sus productos con su propio nombre. Los intermediarios ponen especial cuidado en mantener la calidad de sus marcas y en poder conseguir la confianza de los clientes. Muchos compradores saben que la marca del establecimiento es producida por otro fabricante ajeno. Las marcas de establecimiento frecuentemente tienen un precio más bajo que la misma marca cuando lleva el nombre del fabricante, lo cual supone un atractivo para los compradores, especialmente en periodos de inflación y para aquellos preocupados por su presupuesto de compra. Los intermediarios muestran mayor interés por sus propias marcas y se aseguran de que estén bien almacenadas. Como consecuencia, el primitivo dominio de las marcas por los fabricantes se está debilitando. Algunos analistas de marketing predicen que las marcas de los intermediarios acabarán en el futuro derrotando a las marcas de los fabricantes más consolidados en el mercado.

Los fabricantes de marcas se encuentran a menudo frustrados porque se enfrentan a un gran dilema. Por un lado, tienden a gastar una gran cantidad de recursos en publicidad y en promoción, con objeto de mantener la preferencia hacia su marca. Sus precios tienen que cubrir los costes superiores derivados de la promoción. Simultáneamente, los grandes distribuidores presionan considerablemente sobre ellos para que inviertan más en actividades de promoción, distribuyendo el producto si les proporcionan un espacio adecuado en sus establecimientos. Por otro lado, una vez que los fabricantes comienzan a proporcionar recursos para la promoción que realizan los distribuidores se reducen los fondos destinados a la promoción orientada al consumidor y su situación de liderazgo de marca comienza a deteriorarse, originándose el dilema de los fabricantes de marcas.

La Decisión sobre la Estrategia de Marcas

Los fabricantes que desean poner un nombre a sus productos se enfrentan a varias opciones. Pueden distinguirse cuatro estrategias para la designación de marcas:

1. *Nombres de Marca Individuales*: esta política es seguida por Procter & Gamble (Tide, Bold, Dash, Cheer, Gain, Oxydol, Duz) y Genesco Inc. (Jarman, Mademoiselle, Johnson & Murphy y Cover Girl).
2. *Una Misma Denominación de Marca Para Todos los Productos*: esta política es seguida por Heinz y General Electric.
3. *Denominación de Marca por Líneas de Productos*: esta política es seguida por Sears (para electrodomésticos Kenmore, para ropa de mujer Kerrybrook y Homart para grandes electrodomésticos del hogar).
4. *Marca Designada a Través del Nombre de la Empresa Junto con el Nombre de Cada Producto Individual*: esta política es seguida por Kellogg (los Krispies y los Raisin Bran de Kellogg).

Los competidores adoptan frecuentemente, dentro de un mismo sector, distintas estrategias de denominación de marcas. En el sector de los jabones, Procter & Gamble se inclina hacia nombres de marcas individuales. Dicha empresa utiliza su nombre junto con el de los nuevos productos durante las primeras seis semanas de promoción en televisión y después reduce su insistencia deseando que cada producto se desarrolle por sí mismo. Colgate, por su parte, hace un gran uso de la frase "la familia Colgate" para ayudar a sus productos individuales en el mercado.

¿Cuáles son las ventajas de la estrategia de la denominación de marca individual? Una ventaja principal es que la compañía no liga su prestigio a la aceptación del producto. Si el producto fracasa o parece presentar una calidad insuficiente, no compromete la reputación del fabricante. Un fabricante de relojes de reconocida calidad, como por ejemplo Seiko, puede introducir una línea de relojes de menor calidad (por ejemplo Pulsar) sin arriesgar su nombre. La estrategia de marcas individuales permite a la empresa investigar para designar con el mejor nombre cada nuevo producto. Un nuevo nombre permite una denominación excitante y convincente.

La denominación genérica de la empresa para todos sus productos también tiene sus ventajas. El coste de introducir un producto es menor porque no es necesario crear una nueva denominación para él, ni se necesitan campañas de comunicación para facilitar el reconocimiento y la preferencia de esa marca. Es más, las ventas se verán favorecidas si la denominación del fabricante es buena y su marca tiene prestigio. Por ejemplo, Campbell puede introducir en el mercado nuevas sopas bajo su denominación con una facilidad extrema y un reconocimiento instantáneo. Por otra parte, Philips, en Europa, usa este nombre para todos los productos, pero debido a que la calidad de los mismos varía, la mayoría de los consumidores espera sólo una calidad media de los productos de la marca Philips, perjudicando las ventas de los productos Philips que tienen alta calidad; he aquí un caso en el cual sería preferible la denominación de marca individual o bien se debería evitar poner el nombre en los productos de peor calidad.

Cuando una empresa fabrica productos muy distintos, no es posible utilizar una misma designación de marca para todos ellos. Swift and Company han creado denominaciones de marca para sus jamones (Premium) y fertilizantes (Vigoro). Cuando Mead Johnson creó un complemento dietético para ganar peso creó una nueva denominación de marca, Nutriment, para evitar la confusión con la denominación de marca de productos adelgazantes, Metrecal. Las empresas frecuentemente inventan diferentes nombres de marca para diferentes líneas de productos dentro de una misma clase de los mismos. Por ejemplo, A&P, almacenes de alimentación, venden marcas de primer orden, segundo orden y tercer orden bajo las denominaciones Ann Page, Sultana e Iona, respectivamente.

Por último, algunos fabricantes introducen el nombre de su empresa en cada uno de los productos. El nombre de la empresa da legitimidad y las denominaciones de marca individuales singularizan los nuevos productos. Por ejemplo, Quaker Oats relaciona bajo la denominación Quaker Oats Cap'n Crunch el prestigio de la empresa en el campo de los cereales para desayuno, con la denominación de marca de un nuevo producto que ha sido creado.

La denominación de marca no debe ser considerada como una tarea a realizar una vez que el producto ha sido terminado, sino, por el contrario, debe ser parte integrante del proceso de diseño del producto. Entre las cualidades deseables para la designación de marca pueden citarse las siguientes:

1. *Debe Sugerir Algo Acerca de los Beneficios del Producto*: por ejemplo: Coldspot, Beautyrest, Craftsman y Accutron.
2. *Debe Sugerir Algo Acerca de las Cualidades que Tiene el Producto*: por ejemplo: Duz, Sunkist, Spic and Span, Firebird.
3. *Debe ser Fácil de Pronunciar, de Reconocer y de Recordar*: a ello ayudan los nombres cortos. Por ejemplo: Tide, Crest, Puffs.
4. *Debe ser Distintiva.* Por ejemplo: Mustang, Kodak, Exxon.

Las empresas de investigación de mercados han desarrollado procedimientos muy elaborados para designar los nombres de marcas que incluyen *tests de asociación* (¿Qué imágenes le vienen a su mente?), *tests de aprendizaje* (¿Con qué grado de facilidad se pronuncia la marca?), *tests de memoria* (¿En qué medida se recuerda bien el nombre?) y *tests de preferencia* (¿Qué nombres son los preferidos?). Uno de los más reconocidos especialistas en la tarea de denominación de marcas, es NameLab, Inc., que utiliza una técnica conocida como construcción

lingüística para ayudar a los clientes a encontrar nombres de marca efectivos. NameLab es el responsable de recientes denominaciones como Acura, Compaq y Zapmail. Existen incluso programas de ordenador disponibles para que las empresas puedan encontrar sus nombres de marcas.

Muchas empresas únicamente desean crear una denominación de marca que posteriormente pueda ser identificada con una categoría de productos. Nombres de marca como Frigidaire, Kleenex, Levis, Jelloo, Scotch Tape o Fiberglas han tenido éxito en este sentido. Sin embargo, este éxito alcanzado puede verse amenazado por la posesión de los derechos en exclusiva sobre el nombre. Cellophane y harina envasada son hoy en día nombres asociados.

Las Decisiones de Extensión de la Denominación de Marca

La estrategia de extensión de la denominación de marca puede entenderse como cualquier esfuerzo que tiene como misión la de denominar nuevos productos que salen al mercado o a productos o líneas modificadas. Después de que la empresa Quaker Oats tuviera éxito con la denominación de sus cereales para el desayuno Cap'n Crunch, la empresa utilizó esta denominación de marca junto con un dibujo animado para sacar al mercado su línea de barras de helado, camisetas y otros productos. Armour utilizó su denominación de marca Dial para designar el lanzamiento de una serie de nuevos productos que podrían no haber tenido una rápida distribución sin la fuerza que proporcionó el nombre Dial. La empresa Honda Motor utilizó su nombre para lanzar al mercado su nueva máquina cortadora de césped.

Como estrategia, la extensión de la denominación de marca tiene una serie de ventajas. Una denominación de marca acertada proporciona al producto un reconocimiento instantáneo. La empresa ahorra todos los gastos o costes publicitarios relacionados con la familiarización de los consumidores con la nueva denominación. La gente podría responder positivamente a un vino de Pierre Cardin o a unas gafas de sol de la marca Porsche.

Al mismo tiempo, la estrategia de extensión de marca apareja algunos riesgos, porque puede hacerse sobre un producto que decepciona al consumidor, perjudicando la imagen que se tiene del resto de los productos de la empresa, o ser poco apropiada para el nuevo producto, incluso aunque esté bien hecho y sea satisfactorio. Por ejemplo, algunas extensiones de la denominación de marca como por ejemplo las medias Bic y el chicle Life Savers resultaron trágicas o imaginemos que compramos salsa de tomate de la Standard Oil o leche de la marca Drano. Podría suceder también que la denominación de marca perdiese su especial posicionamiento en las mentes de los consumidores debido a su utilización intensiva. Ries y Trout llaman a esta situación la "trampa de la extensión de línea". [8] No creen que la empresa Scott Paper pueda verse beneficiada mediante la denominación de sus distintos tipos de papel ScotTowels, ScotTissues, Scotties, Scotkins y BabyScott. En este caso, el nombre Scott pierde su significado y los productos individuales carecen de personalidad comparados con sus rivales como Charmin, Bounty y Pampers.

La Decisión Multimarca

En una *estrategia multimarca*, el vendedor desarrolla dos o más nombres dentro de la misma categoría de producto. Esta práctica de marketing fue inicialmente llevada a cabo por Procter & Gamble cuando introdujo el detergente bajo la marca Cheer como competidor de otro que ya tenía éxito y que se denominaba Tide. Aunque las ventas de Tide disminuyeron ligeramente, las ventas conjuntas de Cheer y Tide fueron más altas. P&G cuenta en la actualidad con ocho marcas de detergente en el mercado.

Los fabricantes pueden adoptar estrategias multimarca por diversas razones. En primer lugar, pueden conseguir más espacio en el punto de venta y como consecuencia una mayor de-

pendencia del distribuidor. En segundo lugar, puesto que pocos consumidores son fieles a una marca y sin probar otras, la mejor forma de captar a los consumidores que cambian de marca es ofrecerles varias. En tercer lugar, crear nuevas marcas constituye algo excitante y desarrolla la eficacia dentro de la organización del fabricante. Los directivos de P&G y de General Motors compiten mutuamente para superarse. En cuarto lugar, una estrategia multimarca sitúa a cada marca en posición de captar diferentes segmentos del mercado.

A la hora de decidir si se introduce otra marca, el fabricante podría considerar los siguientes aspectos:

- ¿Podría aislarse a la nueva marca de las demás?
- ¿Podría crearse una nueva historia para esta marca?
- ¿Será esta creíble esta historia?
- ¿Cuánto podría robar esta marca a las marcas que ya fabrica la empresa y a las de otros competidores?
- ¿Conseguirán las ventas de la nueva marca cubrir los costes de desarrollo del producto y de su promoción?

Uno de los principales inconvenientes de la introducción de nuevas marcas es que todas podrían participar con sólo una pequeña cuota de mercado sin ser especialmente rentables. La empresa en este caso habrá dispersado sus recursos sobre varias marcas en lugar de trabajar sobre unas pocas y obtener un nivel de beneficios altamente rentable. Las empresas deberían entonces eliminar las marcas más débiles y establecer procedimientos más sólidos para elegir nuevas marcas. En una situación ideal, las marcas de una empresa deberán canibalizar las de los competidores, no las propias que ella está fabricando. Como mínimo, tanto los beneficios netos como el cash flow de la empresa que adopta una estrategia multimarca deberían ser mayores, incluso en los casos en los que apareciera el canibalismo.[9]

La Decisión de Reposicionamiento de la Marca

A pesar de que una marca esté bien posicionada en el mercado, con el tiempo la empresa tendrá que acabar reposicionándola, ya que un competidor puede lanzar una marca próxima a la de la empresa y reducirle la cuota de mercado o pueden variar las preferencias de los consumidores dejando la marca de la empresa con una demanda inferior.

Un ejemplo clásico en el reposicionamiento de una marca con éxito fue el de la campaña de Seven-Up. Seven-Up era uno de los primeros productores de bebidas refrescantes que vendía a personas adultas que desearan una bebida sin alcohol, con sabor a limón. Una investigación indicó que la mayoría de las personas que consumen refrescos prefieren la cola, aunque no la deseen en todas las situaciones y que aún existen muchos consumidores no bebedores de refrescos a base de cola. Seven-Up pretendió ser el líder en el mercado de los refrescos sin cola, para lo cual ejecutó una brillante campaña publicitaria, autodenominándose como el Sin-Cola. El Sin-Cola fue presentado como una bebida refrescante llena de juventud deseable como sustitutiva de la cola. Seven-Up fue entonces capaz de crear una nueva visión en los consumidores que iniciaron a distinguir en el mercado de los refrescos las bebidas a base de cola y las sin cola, situando a Seven-Up como líder de estas últimas.

El problema de reposicionamiento de una marca puede ser ilustrado a través del caso de la cerveza Hamm. La Figura 16-6 muestra las percepciones de las marcas de cerveza y las preferencias por los gustos, basadas fundamentalmente en dos atributos: ligereza y suavidad. Los puntos que aparecen en el gráfico muestran las percepciones de las marcas y los círculos la localización de las preferencias de los consumidores. Los círculos de mayor tamaño representan una preferencia más intensa. Este mapa pone de manifiesto que Hamm no se asocia a las preferencias de ningún segmento.

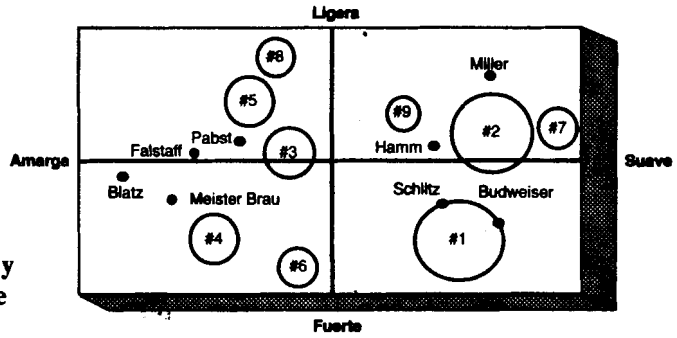


FIGURA 16-6
Distribución de Percepciones y Preferencias en el Mercado de la Cerveza

Para solucionar este problema Hamm necesita identificar el grupo sobre el cual reposicionarse. La preferencia por el grupo 1 podría ser una elección pobre, porque Schlitz y Budweiser ya están situados en este segmento. La preferencia por el grupo 2 parece una buena elección debido a su tamaño y a la presencia de un solo competidor, Miller. La preferencia por el grupo 9 podría ser otra posibilidad, aunque es relativamente pequeño. Hamm puede también pensar en un reposicionamiento hacia un grupo resultante de la unión de los grupos 3, 5 y 8 o de otro grupo que fusionara los grupos 4 y 6.

La dirección de la empresa debe ponderar dos aspectos a la hora de hacer esta elección. El primero es el coste de reposicionamiento de la marca hacia un determinado segmento. Este coste incluye cambiar la calidad del producto, el envase, la publicidad, etc. En general, los costes se elevan con la distancia hasta ese reposicionamiento. Hamm necesitaría más dinero para reposicionar su marca en el segmento número 8 que en el segmento número 2. Hamm debería crear una nueva marca para el segmento 8 en lugar de reposicionar su marca actual.

El otro factor son los ingresos que la nueva marca podría proporcionar en la nueva posición. El beneficio depende del número de consumidores en ese segmento, de la tasa media de compra, del número y fuerza de los competidores en el segmento y del precio fijado por las marcas en el mismo. Hamm debería tomar su decisión basándose en la comparación de los ingresos probables y de los costes de cada alternativa de reposición.

DECISION SOBRE ENVASE Y EMBALAJE

Muchos productos físicos a distribuir en el mercado tienen que ser embalados y/o envasados. El embalaje puede desempeñar un papel poco importante (por ejemplo, el embalaje de algunos componentes informáticos) o fundamental (por ejemplo, los cosméticos). Ciertos envases - como las botellas de Coca-Cola y los envases de huevos L- son famosos en todo el mundo. Muchos responsables de marketing han denominado al envase como la quinta P, junto con el precio, el producto, la distribución y la promoción y consideran el envase como un elemento clave de estrategia de producto.

La *actividad de envasado se define como el conjunto de actuaciones para diseñar y producir el envoltorio de un producto.* Al contenedor o envoltura se denomina envase. Desde un punto de vista material el envase admite tres dimensiones: el *envase primario* es el contenedor inmediato del producto. Por ejemplo, la botella que contiene la loción para después del afeitado de Old Spice: el *envase secundario* se refiere a aquel material que protege el envase primario y que se deshecha cuando el producto está a punto de ser usado. La caja de cartón que contiene la botella de loción para después del afeitado es el envase secundario y proporciona una protección adicional y la oportunidad de ser un elemento de promoción; la tercera dimensión la constituye el *embalaje* que hace referencia al conjunto de elementos de protección nece-

sarios para el almacenamiento, la identificación o el transporte. Así, la caja de cartón ondulado que contiene seis docenas para loción después del afeitado de Old Spice es el embalaje. Por último, se puede considerar también a la *etiqueta* como parte del envase que contiene información impresa que describe al producto y que puede aparecer o no con el envase.

En los últimos tiempos, el envase se ha convertido en una potente herramienta de marketing. Los envases bien diseñados pueden crear una imagen muy importante sobre la conveniencia del producto para el consumidor y un valor promocional decisivo para el fabricante. Varios factores han contribuido a la utilización del envase como un instrumento de marketing:

- *Autoservicio*: cada vez es mayor el número de productos que se vende bajo el régimen de autoservicio en supermercados y en tiendas de descuento. El envase puede desempeñar muchas tareas de venta. Debe atraer la atención, puede describir las posibilidades o la utilidad del producto, debe proporcionar confianza y una impresión favorable sobre el producto al consumidor.
- *Influencia Positiva al Consumidor*: un número creciente de consumidores está dispuesto a pagar un poco más por la mejor presentación, imagen y prestigio que pueda proporcionar un envase mejor.
- *Imagen de la Empresa y de la Marca*: las empresas reconocen el poder de los envases bien diseñados a la hora de permitir un reconocimiento instantáneo de la empresa o de la marca. Todos los compradores de películas fotográficas inmediatamente reconocen el color amarillo tan familiar que tienen las películas Kodak.
- *Oportunidad de Innovación*: los envases innovadores pueden proporcionar grandes beneficios a los consumidores y rentabilidad a los fabricantes. Los envases de pasta de dientes con dosificador han conseguido una cuota del 12% del mercado de la pasta de dientes debido a que muchos consumidores los consideran más cómodos y limpios. Chesbrough-Pond s ha incrementado su cifra de ventas de esmalte para las uñas en un 22%, después de introducir su novedad Aziza Polishing Pen para pintárselas. Kraft está diseñando nuevos envases a base de plástico plegable, como sustitutivos de las latas. Las primeras empresas de refrescos que envasaron sus bebidas en latas y las que envasaron sus productos en aerosoles atrajeron muchos nuevos consumidores. Ahora, los embotelladores de vino están experimentando con latas y con envases de cartón como nuevas formas de envasado.

El desarrollo de un envase efectivo para un nuevo producto necesita varias decisiones. La primera es la de establecer el *concepto de envase* capaz de definir lo que básicamente debería *conseguir* para un producto en particular. ¿Debería ser la principal función del envase ofrecer al producto una protección superior, introducir un método nuevo de deshecho, sugerir ciertas características sobre el producto o la empresa, o algo más?

General Foods desarrolló un nuevo concepto de comidas para perros bajo la forma de pequeñas porciones de trozos de carne. La dirección de la empresa decidió que el aspecto único de las porciones exigía una visibilidad máxima, con lo cual esta característica fue considerada como el aspecto básico en el diseño del envase. La dirección consideró varias alternativas y finalmente eligió una bandeja con una cubierta de plástico transparente.

Las decisiones deben hacerse también sobre una serie de elementos adicionales del envase -*tamaño, forma, material, color, texto y símbolo de la marca*. Posteriormente deberá, además, concretarse si el texto será profuso o escaso, si se utilizará celofán u otras cubiertas transparentes o si la bandeja será de plástico o de otro material laminado, etc., de forma que los distintos elementos del envase guarden una armonía: el tamaño interactúa con los materiales, los colores, etc. Pero los elementos del envase también deben guardar armonía con las decisiones de precio, publicidad y otros elementos de marketing.

Una vez que el envase ha sido diseñado, debe probarse. Existen diferentes tipos de pruebas; pueden ser de *ingeniería* con objeto de poder garantizar que el envase resistirá o soportará condiciones normales; *visuales*, para comprobar que el texto es legible y los colores ar-

moniosos; *de distribución*, para cerciorarse de que los distribuidores encuentrarán los envases atractivos y fáciles de manipular; *de consumo*, para asegurarse de una respuesta favorable por parte de ellos.

A pesar de las precauciones, en ocasiones el diseño de un envase ha ido acompañado de aspectos en los que ha fracasado:

> Sizzl-Spray, una salsa envasada a presión para barbacoa desarrollada por Heublein... se reveló como un envase desastroso mediante una serie de tests de mercado... "Pensamos que teníamos un buen envase pero, afortunadamente, las pruebas de producto que realizamos en ciertos establecimientos de Texas y California evidenciaron que las latas, al calentarse, explotaban. Debido a que no habíamos comenzado todavía la distribución nacional, nuestra pérdida fue solamente de 150.000 dólares en lugar de dos millones". [10]

El desarrollo de un envase efectivo puede costar desde pocos cientos a miles de dólares y desde unos meses hasta más de un año. Aunque no debe exagerarse su importancia, debe tenerse en cuenta que constituye un elemento para atraer y satisfacer a los clientes. Pero las empresas deben prestar atención a la preocupación social actual y deben considerar en sus decisiones los intereses sociales, los de los consumidores y los objetivos empresariales.

Los vendedores etiquetan sus productos mediante simples pegatinas que se adhieren al producto o diseños gráficos elaborados que formen parte del envase. La etiqueta debe estar formada solamente por la denominación de marca y por cierta información sobre el producto. Aunque el vendedor prefiera una simple etiqueta, exigencias legales exigen a menudo grandes cantidades de información adicional.

Las etiquetas desempeñan diversas funciones; *identifican* el producto o marca, por ejemplo, Sunkist, nombre que sella ciertas naranjas; son con frecuencia un *indicador* de la calidad del producto; por ejemplo los melocotones envasados pueden ir graduados con las letras A, B y C, según el grado de calidad; *describen* el producto: quién lo ha producido, dónde, cuándo, contenido, utilización y condiciones de seguridad; *promocionan* el producto a través de diseños atractivos. Por todo ello, algunos escritores distinguen entre etiquetas de identificación, etiquetas de graduación, etiquetas descriptivas y etiquetas promocionales.

Las etiquetas pueden quedarse pasadas de moda y necesitar periódicamente un rejuvenecimiento. La etiqueta del jabón Ivory se ha rediseñado dieciocho veces desde 1.890, con cambios distintos que han afectado al tamaño y al diseño de las letras. La de los refrescos Orange Crush cambió sustancialmente cuando las de sus competidores comenzaron a incluir frutas frescas, consiguiendo así más ventas. Orange Crush diseñó una etiqueta con nuevos símbolos para sugerir frescura mediante el empleo de colores más chillones e intensos.

Existe una larga historia sobre los aspectos legales relacionados con las etiquetas. Las etiquetas pueden confundir al consumidor o fracasar a la hora de describir ingredientes importantes o a la de incluir suficientes instrucciones de seguridad. De entre las diversas normas federales existentes que regulan el etiquetado, la más importante ha sido la Ley de 1.966 sobre la transparencia del etiquetado. Las prácticas de etiquetado han sido afectadas recientemente por la fijación del *precio* (debe fijar el precio por unidad de medida), *la fecha de caducidad* (debe indicarse la fecha en la cual el producto ya no será apto para su consumo o utilización) y *la información nutricional* (valor nutritivo de los componentes del producto). Los fabricantes y vendedores tienen que asegurarse de que sus etiquetas contienen la información exigida antes de lanzar nuevos productos.

RESUMEN

El producto es el primero y más importante de los elementos del mix de marketing. La estrategia de productos exige una serie de decisiones coordinadas relativas al conjunto de productos, líneas de productos, denominación de marcas, envasado y etiquetado.

Un producto puede ser contemplado a través de cinco dimensiones. El beneficio básico es el servicio esencial o ventaja buscada por el comprador. El producto genérico es el producto básico reconocido como tal. El producto esperado es el que resulta del conjunto de atributos y condiciones que el comprador normalmente espera cuando adquiere el producto. El producto incrementado consiste en aquel que presenta servicios adicionales y beneficios que el vendedor añade, para distinguirlo de la oferta de otros competidores. El producto potencial es aquel que cuenta con un conjunto de nuevas posibilidades de prestaciones y servicios que podrían ser añadidos a los productos que se ofrecen.

Todos los productos pueden clasificarse de acuerdo con su duración (bienes de consumo inmediato, bienes duraderos y servicios). Los bienes de consumo se clasifican generalmente de acuerdo con los hábitos de compra de los consumidores (bienes de conveniencia, de compra, de especialidad y bienes no buscados). Los bienes industriales se clasifican de acuerdo con su relación con el proceso de producción (materiales y conjuntos incorporables, bienes de capital, servicios y suministros y accesorios).

La mayoría de las empresas puede operar con más de un producto, consiguiendo un conjunto de productos que pueden ser descritos mediante su anchura, longitud, profundidad y consistencia. Las cuatro dimensiones de los productos constituyen herramientas útiles para desarrollar estrategias de producto en la empresa. Deben ser revisadas periódicamente las distintas líneas de producto que puede tener la empresa para evaluar su rentabilidad y potencial de crecimiento. Las líneas bien posicionadas deben percibir los esfuerzos realizados por la empresa; las más débiles ser relegadas a un segundo plano o abandonadas; incluso podrían añadirse nuevas líneas de productos para ocupar algún hueco de mercado y proporcionar beneficios adicionales.

Cada línea de productos está constituida por varios de ellos. El director de la línea de productos debe estudiar las ventas y la contribución a los beneficios por cada producto de la línea, así como su posicionamiento respecto de los competidores, obteniendo así la información necesaria para llevar a cabo las decisiones necesarias sobre la línea de producto que se plantean a continuación. El alargamiento de la línea apareja la pregunta de si una línea de productos debería expandirse hacia arriba, hacia abajo o en ambos sentidos. Completar la línea de productos se relaciona con la idea de si algunos productos deberían añadirse al conjunto actual que presenta la misma. La modernización de la línea de productos tiene que ver con la pregunta de si una línea de productos necesita una nueva imagen y de si esa nueva imagen debe proporcionarse solamente a algún producto o a todos al mismo tiempo. La evaluación de la línea de productos guarda relación con el análisis de qué productos son los más convenientes para promocionar la línea. La auditoría de la línea guarda relación con el detectar y eliminar productos que ocupen la posición más débil dentro de ella.

Las empresas deben desarrollar políticas de marca para productos individuales en sus líneas, decidiendo si la denominación de marca va a ser para un producto o para todos; si utilizar marcas de fabricante o marcas privadas, si utilizar nombres para familias de productos o nombres de marcas individuales; si deben utilizar la denominación de marca con productos nuevos; si es preciso hacer estudios de posicionamiento respecto de las marcas competidoras y si deben reposicionar algunas de sus marcas.

Los productos físicos necesitan que se tomen decisiones sobre el envase para poder crear beneficios tales como protección, economía, atracción y promoción. Los responsables de la gestión del marketing deben desarrollar el concepto de envase y probarlo funcional y psicoló-

gicamente, para estar seguros de que permite alcanzar los objetivos deseados y de que es compatible con los deseos de los consumidores y de la empresa. El producto físico necesita además una etiqueta para su identificación y su posible clasificación, descripción y promoción. Las leyes en los Estados Unidos exigen a los vendedores ofrecer un mínimo de información en sus etiquetas con objeto de informar y proteger a los consumidores.

PREGUNTAS

1. Teniendo en cuenta los cinco enfoques o niveles del concepto de producto, compare los siguientes coches: un Porsche, un utilitario de Ford y un Toyota Tercel.
2. Varias compañías pretenden extender sus marcas a la comida congelada y gran parte de ellas lo harán realidad. Discuta el problema al que, probablemente, se enfrentarán dichas compañías y sugiera soluciones al mismo.
3. El Tribunal Supremo se negó a revisar su sentencia, declarando que el juego de Parker "Monopoly" utilizaba una marca genérica. Esta decisión se basó en un estudio de motivación del consumidor presentado por los fabricantes del juego "Antimonopoly", que revelaba que el 65% de la población estudiada compraría el Monopoly si éste se comercializara. ¿Qué implicaciones ha tenido esta sentencia en la protección de la marca de mercado?
4. Tanto la compañía North American Watch (comercializa las marcas Piaget, Corum y Concord) como Timex han modificado su publicidad. En vez de anunciarlas como relojes precisos, las han pasado a promocionar como joyas que dan la hora. ¿Qué cambios se han producido en los cinco niveles de producto? y ¿qué posibilidades de tener éxito tiene la compañía con dicha estrategia?
5. Definir la necesidad primaria que pretenden satisfacer los siguientes bienes: (a) coches; (b) pan; (c) gasolina; (d) almohadas; (e) bolígrafos; (f) novelas; (g) libros de texto; (h) uniformes; (i) detergentes.
6. Defina el negocio "básico" o fundamental al que se dedican las siguientes compañías (a) General Motors; (b) Bayer (fabricante de aspirinas); (c) Sears; (d) la revista.Time
7. La mayoría de las empresas prefieren desarrollar una línea de productos variada o diversificada para evitar una excesiva dependencia en un sólo producto. Sin embargo, existen diversas ventajas en la producción y fabricación de un solo producto. Enumérelas.
8. "A medida que una empresa incrementa aritméticamente el número de productos, los problemas derivados de la gestión de los mismos aumentan geométricamente". ¿Está de acuerdo?
9. ¿Cree que el ratio construído por el ranking de un producto de la empresa y la contribución del mismo al beneficio es el mejor método para distribuir el presupuesto de marketing entre los mismos? Si su respuesta es afirmativa, ¿cómo debería distribuirse el presupuesto entre los diversos productos? Si su respuesta fuera negativa, ¿por qué?
10. Un consultor de marketing aconsejó a una compañía de bienes de consumo que su línea de productos estuviera compuesta por (1) una marca líder en calidad a nivel mundial, (2) marcas de etiqueta-privada para los supermercados y (3) una marca genérica. Comente las ventajas y los riesgos de esta estrategia de línea de producto.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

1. Esta exposición está adaptada de Theodore Levitt, "Marketing Success through Differentiation-of Anything", *Harvard Business Review*, Enero-Febrero 1.980, pp. 83-91. El primer nivel, esencia de la ganancia, ha sido añadido a la exposición de Levitt.

2. Ver Harper W. Boyd, Jr., y Sidney J. Levy, "New Dimensions in Consumer Analysis", *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre 1.963, pp. 129-40.

3. Theodore Levitt, *The Marketing Mode* (New York: McGraw-Hill, 1.969), p. 2.

4. Esta ilustración se encuentra en Benson P. Shapiro, *Industrial Product Policy: Managing the Existing Product Line* (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, Septiembre 1.977), pp. 3-5, 98-101.

5. Ver Steuart Henderson Britt, "How Weber's Law Can Be Applied to Marketing", *Business Horizons*, Febrero 1.975, pp. 21-29.

6. Las cuatro primeras definiciones pueden encontrarse en *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms* (Chicago: American Marketing Association, 1.960).

7. Para una lectura más completa, ver Brian F. Harris y Roger A. Strang, "Marketing Strategies in the Age of Generics", *Journal of Marketing*, Otoño 1.985, pp. 70-81.

8. Al Ries y Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind* (New York: McGraw-Hill, 1.981).

9. Ver Mark B. Taylor, "Cannibalism in Multibrand Firms", *Journal of Business Strategy*, Primavera 1.986, pp. 69-75.

10. "Product Tryouts: Sales Tests in Selected Cities Help Trim Risks of National Marketing", *Wall Street Journal*, 10 de Agosto, 1.962.

17

LA GESTION DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y SERVICIOS AUXILIARES

There are no such things as service industries. There are only industries whose service components are greater or less than those of other industries. Everybody is in service.

THEODORE LEVITT

The four Ps of services marketing: people, people, people, and people.

RICHARD DOW

El pensamiento de marketing se desarrolló inicialmente en conexión con la venta de bienes físicos tales como pasta de dientes, coches, aceros y equipos. Sin embargo, una de las megatendencias de América ha sido el crecimiento de los servicios. Los trabajos en el área de servicios suponen ahora el 77% del empleo y el 70% del producto nacional bruto esperándose que proporcionen el 90% de los nuevos puestos de trabajo en los próximos diez años. Los empleos en el área de servicios incluyen, no solamente las personas que trabajan en industrias de servicios (hoteles, líneas aéreas, bancos, etc.), sino también aquellas personas que proporcionan servicios dentro de industrias básicamente productivas. Como consecuencia de la creciente riqueza, de la mayor disponibilidad de tiempo libre y de la creciente complejidad de productos que requieren servicios, los Estados Unidos se han convertido en la primera economía mundial del sector. Esto ha conducido a un creciente interés por los problemas específicos del marketing de servicios. [1] Examinaremos aquí estos temas.

Las empresas de servicios son muy variadas. El *sector público,* con sus parlamentos, servicios de empleo, hospitales, servicios militares, policía y bomberos, correos, escuelas, etc. se encuentra en el negocio de los servicios, al igual que el *sector privado de las instituciones no lucrativas,* con museos, iglesias, colegios, fundaciones y hospitales. Buena parte del *sector privado* está en el sector servicios con líneas aéreas, bancos, servicios informáticos, hoteles, compañías de seguros, empresas de abogados, consultorías, empresas de cine. Muchos trabajadores del *sector productivo* son también suministradores de servicios, tales como quienes operan en ordenadores, contables, etc. De hecho, constituyen una "factoría de servicios" que proporciona servicios a "empresas productivas".

Nuevas empresas de servicios irrumpen diariamente en el sector.

> Actualmente existen compañías que cuidan a los niños, le despiertan por la mañana, le llevan al trabajo o le encuentran una casa, un trabajo, un coche, una mujer, un cuidador de gatos, un violinista gitano, todo ello por una pequeña cuota. O si se quiere le alquilan un tractor para el jardín, una pintura original o modernas decoraciones para animar un cocktail. Si necesita servicios, existen empresas que le planifican convenciones, reuniones de vendedores, diseñan productos o proporcionan secretarias o incluso ejecutivos. [2]

En este capítulo examinaremos las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se definen y clasifican los servicios?
- ¿Qué características especiales tienen los servicios a diferencia de los bienes?
- ¿Cómo pueden las empresas de servicios mejorar su diferenciación, calidad, productividad?
- ¿Cómo pueden las empresas productivas mejorar sus servicios a clientes?

NATURALEZA Y CLASIFICACION DE LOS SERVICIOS

Definimos un servicio de la siguiente manera:

> Un servicio es *cualquier actuación que una parte puede ofrecer a la otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. Su prestación puede ir o no ligada a productos físicos.*

Las ofertas de las empresas al mercado incluyen normalmente algún tipo de servicio que puede ser mayor o menor dentro de la oferta total. De hecho, la oferta puede ir desde un bien exclusivo a un servicio exclusivo. Según este criterio pueden distinguirse cuatro tipos de ofertas:

1. *Un Bien Tangible Exclusivamente*: aquí la oferta consiste exclusivamente en un bien tangible como jabón, pasta de dientes o sal. No acompaña ningún servicio al producto.
2. *Un Bien Tangible con Algunos Servicios*: aquí la oferta consiste en un bien tangible al que se acompañan uno o más servicios para reforzar su atractivo. Por ejemplo, un fabricante de automóviles vende los mismos acompañados de garantía, servicio de mantenimiento, instrucciones, etc. Levitt observa que "cuanto más sofisticado tecnológicamente es un producto (por ejemplo, coches y ordenadores), más dependen sus ventas de la calidad y disponibilidad de los servicios que lo acompañan (por ejemplo, entrega, reparaciones, mantenimiento, entrenamiento, instalación, garantía). En este sentido, General Motors es probablemente una empresa que pone más intensidad en el servicio que en la fabricación. Sin sus servicios actuales sus ventas descenderían". [3]
3. *Un Servicio Fundamental Acompañado de Bienes y Servicios menos Importantes*: aquí la oferta consiste en un servicio principal junto con algunos servicios y/o bienes de apoyo. Por ejemplo, los pasajeros de un línea aérea están comprando servicios de transporte. Llegan a sus destinos sin nada tangible que mostrar a cambio del gasto. Sin embargo, el viaje incluye ciertos tangibles, como los alimentos, las bebidas o las revistas que se ofrecen. La prestación del servicio requiere una inversión importante en un bien llamado aeroplano, pero el beneficio fundamental es un servicio.
4. *Un Servicio Puro*: aquí la oferta consiste exclusivamente en un servicio. Como ejemplos podemos citar la psicoterapia y los masajes. El psicoanalista proporciona un servicio puro, con los únicos elementos tangibles de una oficina y un sofá.

Como consecuencia de este mix variable de bienes y servicios es difícil generalizar conclusiones para los servicios, a menos que se hagan algunas precisiones.

En primer lugar, los servicios varían según se *basen en las personas o en los equipos.* Los servicios basados en los equipos varían a su vez según que su prestación sea automática o dirigida por personal especializado o poco especializado. Los servicios basados en las personas se puede subclasificar también según que estén proporcionados por personal no especializado, especializado o profesionales. La Figura 17-1 ilustra ejemplos de las distintas industrias que se agrupan en cada segmento.

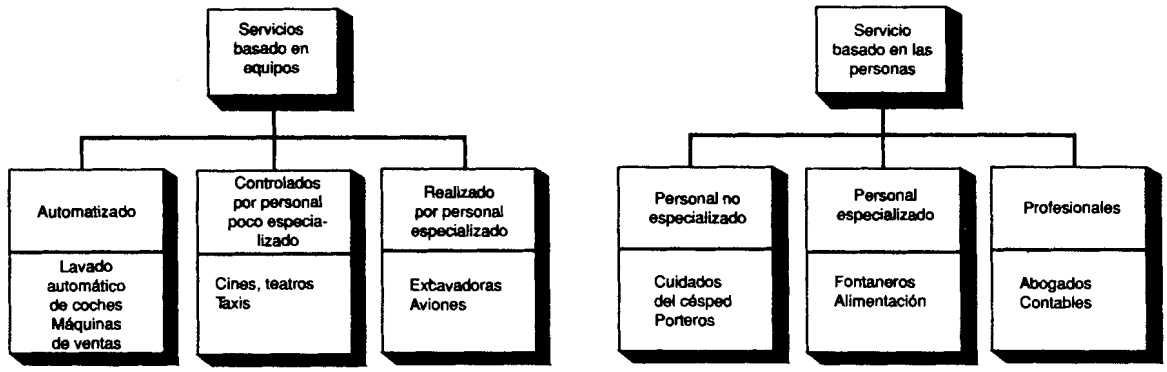


FIGURA 17-1
Clases de Empresas de Servicios
Fuente: Adaptado con permiso de *Harvard Business Review*. Caso extraído de "Strategy Is Different In Service Businesses", por Dan R. E. Thomas (Julio-Agosto 1.978). Copyright© 1.938 por el presidente y colaboradores de Harvard

No todos los servicios requieren la *presencia del cliente*. Así, la curación de una enfermedad supone la presencia del cliente, pero una reparación de coches no. Si el cliente tiene que estar presente en el servicio, quien lo proporcione tiene que considerar sus necesidades. Los que lleven una tienda de belleza invertirán en la decoración de la misma, tendrán hilo musical y algún tipo de conversación con el cliente.

Los servicios se diferencian también según se presten a *personas* individuales o a *empresas*. Los médicos cobran honorarios diferentes según presten sus servicios a pacientes individuales o a empleados de una empresa y los suministradores de servicios desarrollan programas diferentes de marketing según se dirijan a personas o a empresas.

Finalmente, *los suministradores de servicios difieren en sus objetivos* (conseguir o no beneficios) y en su *propiedad* (privada o pública). Cuando se cruzan estas dos características se producen cuatro tipos bastante diferentes de organizaciones de servicios. Claramente los programas de marketing de un hospital privado se diferenciarán bastante de los de un hospital público.[4]

CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS Y SUS IMPLICACIONES PARA EL MARKETING

Los servicios tienen cuatro importantes características que afectan fundamentalmente al diseño de sus programas de marketing.

Intangibilidad

Los servicios son intangibles. A diferencia de los bienes físicos, los servicios no se pueden experimentar por los sentidos antes de su compra. La persona que va a una limpieza de cutis no puede ver los resultados antes del servicio y el paciente de un psiquiátrico tampoco puede predecir el resultado final.

Para reducir la incertidumbre, el comprador buscará signos que evidencien la calidad del servicio, fijándose en el lugar, personas, equipo, material de comunicación, símbolos y precios de venta.

Por lo tanto, la tarea del suministrador del servicio es "gestionar la evidencia", "tangibilizar lo intangible". [5] Mientras que quienes venden productos tienen que añadir ideas abstractas, quienes venden servicios tienen que añadir evidencias físicas sobre sus ofertas abstractas.

Consideremos la siguientes imágenes tangibles: "Estás en buenas *manos* con Allstate"; "Tengo una pieza de *Rock*." (Prudential)

Supongamos que un banco quiere transmitir la idea de que su servicio es rápido y eficiente. Puede "tangibilizar" esta estrategia de posicionamiento a través de varias herramientas:

1. *Lugar*: las oficinas del banco deben connotar servicio rápido y eficiente. Para ello deberían darse las siguientes características: los exteriores e interiores del banco deberían estar limpios; la disposición de las mesas y el flujo de tráfico debería planificarse cuidadosamente; las colas no deberían parecer largas; los clientes que esperen a la concesión de préstamos deberían tener lugares para sentarse: el hilo musical debería reforzar el concepto de servicio eficiente.
2. *Personas*: el personal del banco debería estar ocupado y vestir apropiadamente, nunca vaqueros u otra vestimenta que creara actitudes negativas hacia ellos mismos y los servicios que prestan.
3. *Equipo*: el equipo del banco, ordenadores, fotocopiadoras, mesas, deberían parecer actuales. Un cliente se llevaría una mala impresión si la máquina de escribir fuera del año 40.
4. *Material de Comunicaciones*: el material de comunicación del banco debería sugerir eficiencia: los catálogos tener textos claros y evitar el desorden; las fotos escogerse cuidadosamente; las propuestas estar escritas con cuidado; la publicidad comunicar el posicionamiento del banco.
5. *Símbolo*: el banco debería escoger un nombre y un símbolo para su servicio. Por ejemplo, puede adoptar el nombre de Servicios Mercurio y usar el dios griego como signo pictórico.
6. *Precio*: el precio de los diversos servicios del banco debería parecer simple y claro en todas las operaciones.

Caracter Inseparable

Los servicios se producen y consumen al mismo tiempo. Esto no se puede predicar de los bienes físicos que se fabrican, almacenan y distribuyen a través de diversos comercios y se consumen todavía más tarde. Si el servicio lo presta una persona, ésta es parte del servicio. Dado que el cliente está también presente en la prestación del servicio, la interacción suministrador-cliente es una de las características especiales del marketing de servicios. Tanto el suministrador como el cliente afectan al resultado final del servicio.

En el caso de servicios de ocio y profesionales, los compradores están altamente interesados en quién proporcionará el servicio. No es lo mismo que el concierto que está previsto para Kenny Rogers lo dé Marie Osmond, como consecuencia de una indisposición del primero, o alguien dice que la defensa de algún cliente la desarrolla John Nobody porque que F. Lee Bailey no estará disponible. Cuando los clientes tienen fuertes preferencias ante determinados suministradores, el precio se utiliza como medida para limitar la capacidad de demanda.

Existen varias estrategias para superar esta limitación. El suministrador puede aprender a trabajar en grupos mayores. Así, quienes suministran psicoterapia, en lugar de trabajar persona a persona hacen terapias de grupo o reúnen a 300 personas en el salón de un hotel. El suministrador puede también aprender a trabajar más deprisa; el psicoterapista puede emplear 30 minutos por cada paciente en lugar de 50, para ver a más. La organización de servicios puede preparar a más personas y desarrollar la confianza de los clientes, como ha hecho la empresa H&R Block con su red nacional de consultores fiscales.

Variabilidad

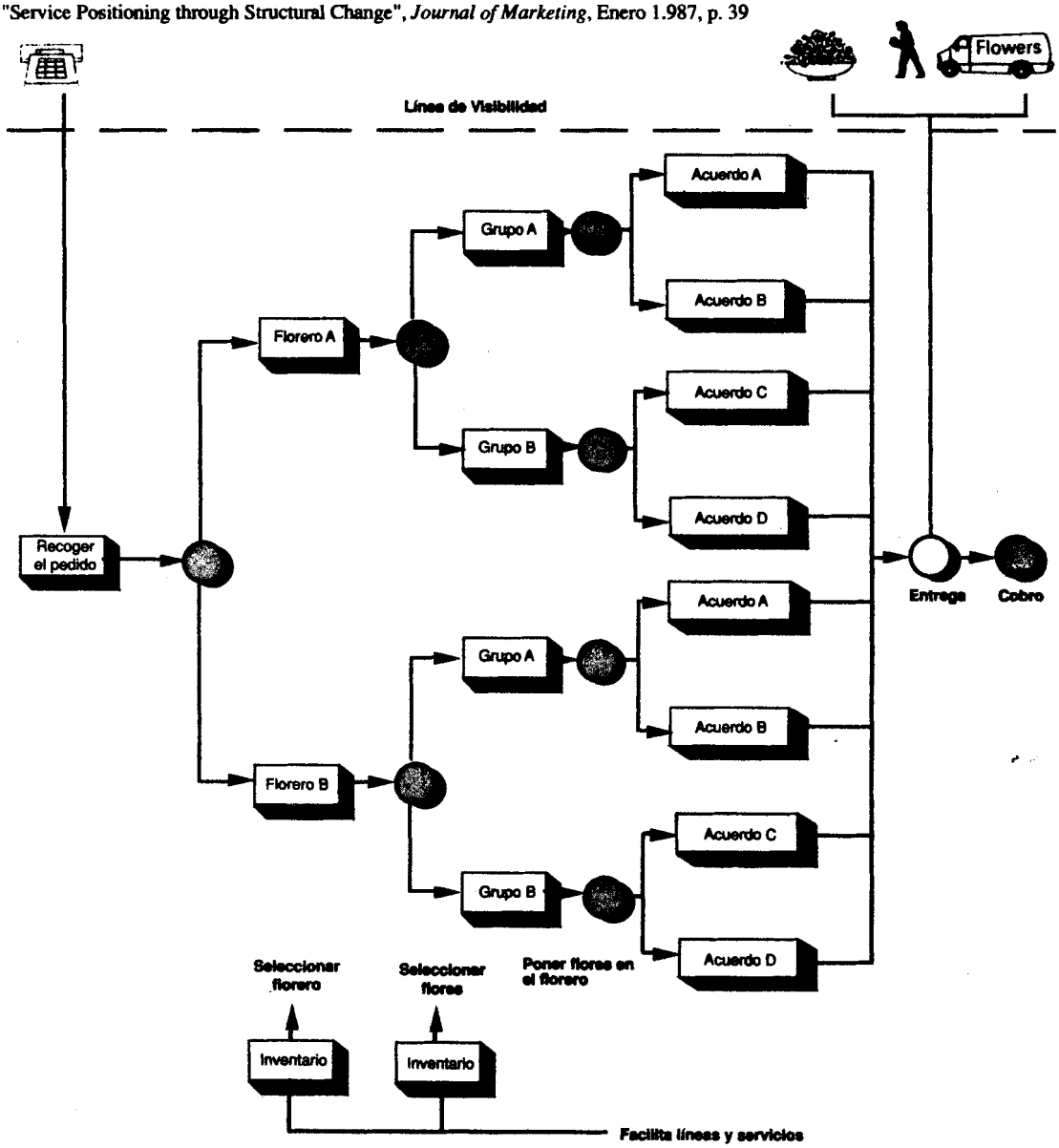
Los servicios son altamente variables, ya que dependen de quien los suministre, cuándo y dónde. Se creía que los trasplantes de corazón del doctor Christian Barnard eran de mayor cali-

dad que los que hiciera cualquier otro cirujano con menos experiencia, aunque variaban según su energía y estado mental en el momento de realizar cada operación. Los compradores de servicios son conscientes de esta alta variabilidad y con frecuencia se informan antes de seleccionar el suministrador de un servicio.

Las empresas de servicios pueden llevar a cabo tres pasos para asegurar el control de calidad. El primero es invertir en una buena selección de personal así como en su formación. Compañías aéreas, bancos y hoteles invierten sumas importantes para formar a sus empleados en el suministro de un servicio. Así, deberíamos encontrar el mismo personal amable y eficiente en todos los hoteles de la cadena Hyatt.

El segundo paso es estandarizar el suministro del servicio a través de una buena organización. La Figura 17-2 muestra el proceso de suministro de una organización de entrega de flores. [6] La experiencia del consumidor se limita a llamar por teléfono, hacer la selección y comprar. Detrás de la escena, la organización floral reúne las flores, las coloca en floreros, las entrega y recoge el pago.

FIGURA 17-2
Mapa del Proceso de Suministro de Flores
Fuente: G. Lynn Shostack, "Service Positioning through Structural Change", *Journal of Marketing*, Enero 1.987, p. 39



El tercer paso es medir la satisfacción del cliente a través de sistemas de sugerencias y quejas, investigaciones al cliente, etc., de tal forma que puedan detectarse o corregirse los servicios mal desarrollados. [7]

Caracter Perecedero

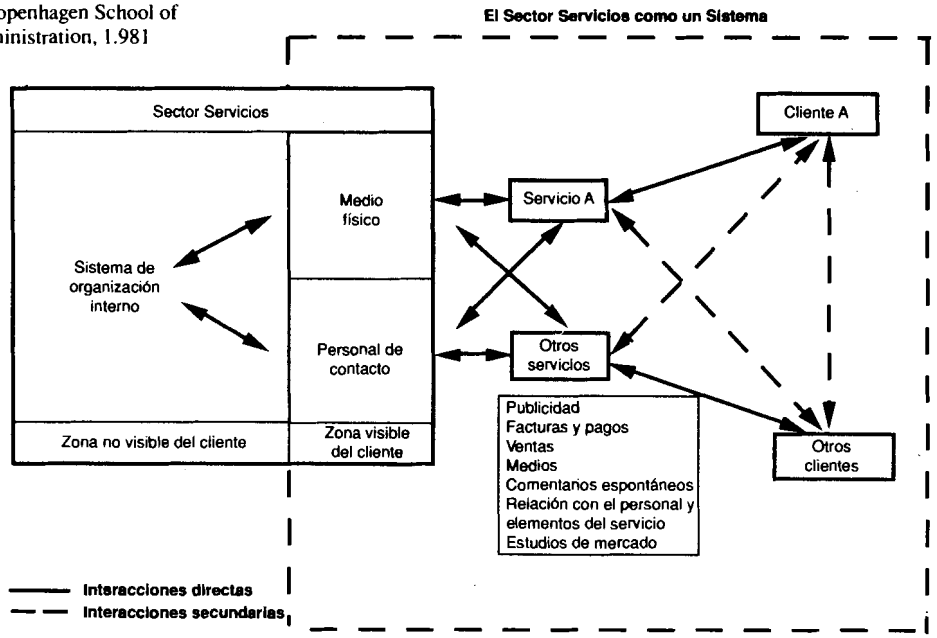
Los servicios no se pueden almacenar. La razón por la que muchos doctores hacen pagar a los pacientes que faltaron a su cita es que el valor del servicio existió desde el momento en el que el paciente reservó la cita. El carácter perecedero de los servicios no es un problema cuando la demanda es estable, porque se pueden preparar los servicios previamente, pero cuando la demanda fluctúa, las empresas de servicios pueden tener problemas. Por ejemplo, las empresas públicas de transporte deben poseer grandes equipos, porque en las horas punta la demanda es mucho más fuerte que en las horas regulares del día.

Sasser ha descrito varias estrategias para producir un mayor ajuste entre demanda y oferta en negocios de servicios. [8]

Por parte de la demanda:

- *Precio Diferencial.* Hará cambiar parte de la demanda de las horas punta a los periodos regulares. Como ejemplos, los precios más bajos en los cines a última hora de la noche o descuentos en el alquiler de coches los fines de semana.
- *Cultivo de la Demanda en Horas Regulares.* McDonald's abre sus tiendas para ofrecer su servicio de desayuno y los hoteles desarrollan minivacaciones los fines de semana.
- *Servicios Complementarios* durante las horas punta para proporcionar alternativas a los clientes que esperan. Estos servicios pueden incluir buenos asientos, revistas para entretenerse o cajeros automáticos en los bancos.
- *Los Sistemas de Reserva* son otra forma de gestionar el nivel de demanda. Los hoteles, líneas aéreas y médicos los emplean muy extensivamente.

FIGURA 17-3
Elementos en la Prestación de un Servicio
Fuente: Levemente modificado de P. Eiglier y E. Langeard, "A Conceptual Approach of the Service Offering", en *Proceedings of the EAARM X Annual Conference*, ed. H. Hartvig Larsen y S. Heede, Copenhagen School of Economics and Business Administration, 1.981



Por parte de la oferta:

- *Personal Part-Time para Atender las Horas Punta.* Algunas organizaciones contratan profesores part-time para los seminarios con mucha demanda. Lo mismo hacen los restaurantes con los camareros.
- *Introducción de Rutinas de Eficacia para Horas Punta.* Los empleados desarrollan sólo los servicios esenciales en horas punta. Algunos "cuasi" médicos asisten a los médicos en los periodos de alta ocupación.
- *Incrementar la Participación del Consumidor* en algunas tareas, como cuando los consumidores rellenan los depósitos de gasolina en los coches o la cesta de la compra en los comercios.
- *Compartir Tareas*, como en el caso de algunos hospitales que comparten las compras de algunos componentes.
- *Actividades para una Futura Expansión*, como los parques de recreo cuando compran terrenos en los alrededores para un posterior desarrollo.

ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EMPRESAS DE SERVICIOS

Hasta hace poco, las empresas de servicios iban por detrás de las productivas en el empleo del marketing. George y Barksdale analizaron 400 empresas productivas y de servicios, con las siguientes conclusiones:

> En comparación con las empresas productivas, las empresas de servicios tienen las siguientes características: (1) generalmente desarrollan menos actividades de marketing que las productivas, (2) hacen menos análisis de mercado, (3) realizan su publicidad internamente en lugar de ir a agencias, (4) desarrollan menos planes de ventas, (5) llevan a cabo menos programas de formación de vendedores, (6) utilizan menos las empresas de investigación de marketing y consultoría, (7) gastan en marketing menos que las empresas productivas, expresados los gastos de marketing como porcentaje sobre las ventas. [9]

Hay varias razones por las cuales las empresas de servicios omitieron utilizar el marketing en el pasado. Muchas de ellas eran de pequeña dimensión (reparación de calzado, peluquerías) y no usaban normalmente técnicas de gestión o de comercialización. Algunos creían que no era profesional utilizar el marketing (abogados y empresas contables). Otras (colegios, hospitales), tenían tanta demanda que no veían la necesidad de utilizar técnicas de mercado.

Además, los servicios son más difíciles de gestionar utilizando exclusivamente el *enfoque tradicional de marketing*. En una empresa productiva, el producto está bastante estandarizado, se coloca en las estanterías, esperando que los consumidores lo cojan, lo paguen y se lo lleven. En las empresas de servicios, aparecen más elementos (ver Figura 17-3). Consideremos al consumidor A visitando un banco para obtener un préstamo (servicio X). El cliente A ve a otros clientes esperando para este y otros servicios; un medio físico, que se compone de un edificio, zona interior, equipo, muebles, etc.; así como personal de contacto, relacionándose con un oficial de préstamos. Todo esto es visible para el cliente A. Pero hay una zona no visible, que incluye el centro del proceso productivo y la organización que apoya toda la parte visible del negocio de servicios. Así pues, el servicio que resulta está muy influenciado por un conjunto de diversos elementos variables.

A la vistà de esta complejidad, Gronroos ha defendido que el marketing de servicios requiere, además de las cuatro P's tradicionales otras dos herramientas de marketing, a saber, el marketing interno y el marketing interactivo (ver Figura 17-4) [10]. El *marketing externo* describe el trabajo que hacen las empresas para poner precio, distribuir y promocionar el servicio a los

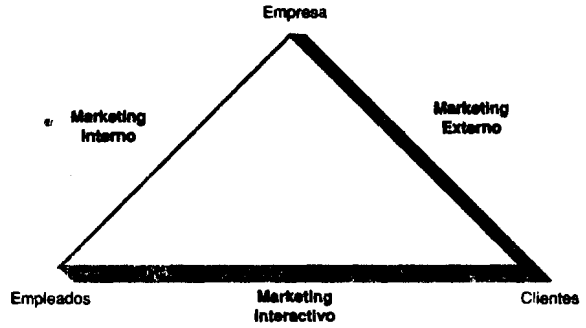


FIGURA 17-4
Tres Tipos de Marketing en las Empresas de Servicios

clientes. El *marketing interno* describe el trabajo que hace la empresa para formar y motivar a sus *clientes internos*, es decir, a su personal de contacto y al personal que apoya los servicios, para que trabajen como un equipo y proporcionen satisfacción al cliente. Todos deben trabajar con una orientación al cliente, o de otra manera no se desarrollará un alto y consistente nivel de servicio. Berry ha defendido que la más importante contribución que puede hacer el marketing a una empresa de servicios es "conseguir que todas las personas de la organización practiquen dicha filosofía marketing". [11] (ver Estrategias de Marketing).

El *marketing interactivo* describe la habilidad de los empleados en su trato con los clientes. En el marketing de servicios, la calidad del servicio está engranada con la presentación del mismo, especialmente en servicios profesionales. [12] El cliente juzga la calidad del servicio no sólo por su *calidad técnica* (por ejemplo, ¿tuvo éxito la cirugía?) sino también por su *calidad funcional* (por ejemplo, ¿se preocupó el cirujano e inspiró confianza?). [13] Los profesionales no pueden asumir que satisfarán al paciente unicamente porque den buena calidad técnica en el servicio. Por lo tanto, deben ser también maestros en las habilidades del marketing interactivo.

De hecho, existen ciertos servicios cuya calidad técnica el consumidor no puede juzgar hasta que los recibe. La Figura 17-5 clasifica varios productos y servicios según su dificultad de evaluación. [14] En la izquierda aparecen aquellos bienes con *características de investigación*, es decir, los que se pueden analizar previamente a la compra. En el medio están los bienes y servicios con numerosas *características de experiencia*, es decir, con características que sólo se pueden valorar después de la compra". A la derecha se encuentran los bienes y servicios con diversas *características de credibilidad*, es decir, características que el comprador encuentra difícil de valorar, incluso después del consumo.

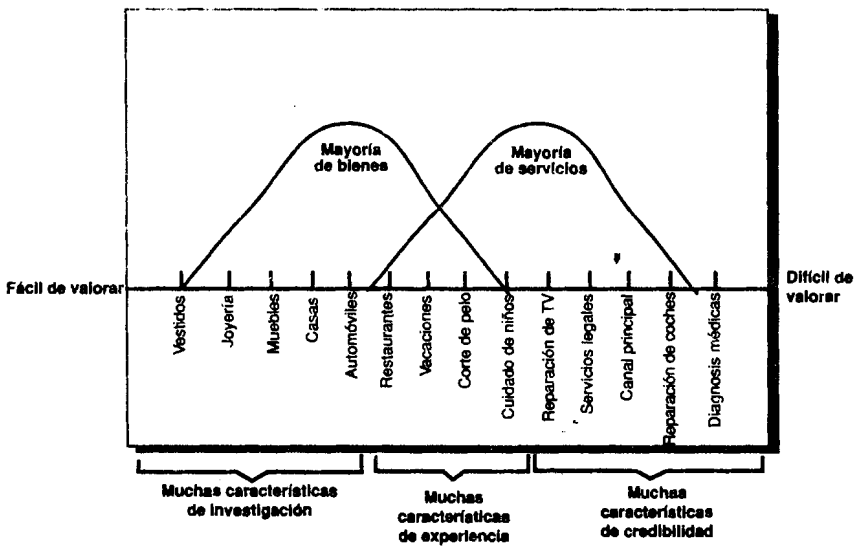


FIGURA 17-5
Clasificación de los Productos Según su Posibilidad de Valoración
Fuente: Valerie A. Zeithaml, "How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services", en Marketing of Services, ed. James H. Donnelly y William R. George (Chicago: American Marketing Association, 1.981)

ESTRATEGIAS DE MARKETING

LA MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS COMO HERRAMIENTA PARA CUIDAR A LOS CLIENTES: EL CASO DE LOS HOSPITALES

Los pacientes de los hospitales tienen suficientes problemas con sus enfermedades para tenerse que encontrar, por añadidura, con un servicio insatisfactorio. Bernard J. Lachner, presidente del Hospital de Evanston, subrayó el problema:

> **Supongamos que el médico, la enfermera, el camarero, el personal de rayos, el responsable de cuidados intensivos o el recepcionista es descortés; que el personal existente golpea las camas durante su limpieza; el del parking no ayuda cuando éste está lleno; el de la cafetería no satisface a los visitantes; o la farmacia tiene horas limitadas para el personal de visita; todo ello sugiere que el hospital actúa buscando su propia conveniencia y no la del paciente, su familia y amigos.**

Actualmente los hospitales desarrollan *programas de atención a los invitados* tratando de formar y motivar a médicos, enfermeras y otros empleados en la hospitalidad. El Radford Community Hospital se encuentra entre los últimos hospitales que ha añadido una nueva idea, un programa de "servicios garantizados". Radford ha establecido un fondo de 10.000 dólares con el cual paga a los pacientes que tienen una queja justificada, desde que la comida esté fría, hasta esperas excesivamente prolongadas en la sala de urgencias. El "gancho" está en que la cantidad que sobre al final de cada año, se divide entre los empleados del hospital. Este plan ha añadido un importante incentivo al personal para atender bien a los pacientes. Si son 100 los empleados y ningún paciente ha presentado reclamaciones, cada empleado obtiene un bono de 100 dólares. En los primeros seis meses el hospital sólo ha tenido que pagar 300 dólares a los pacientes.

Dado que los servicios se caracterizan por tener muchas características de experiencia y credibilidad, los consumidores se sienten con más riesgo en su compra. Esto tiene varias consecuencias. En primer lugar, los consumidores confían más en la comunicación de persona a persona que en la publicidad. En segundo lugar, prestan mucha importancia al precio, al personal y a los aspectos tangibles para juzgar la calidad. En tercer lugar, cuando se encuentran satisfechos son muy leales a su suministrador de servicios.

A medida que se intensifica la competencia en los servicios, se requiere una mayor sofisticación en su marketing. Uno de los principales agentes de cambio es el traslado de los especialistas de marketing de producto a las industrias de servicios. Sears se ha trasladado al mundo de los servicios hace años, con empresas de seguros, bancos, consultoría de impuestos, alquiler de coches. Gerber lleva escuelas de enfermeras y compañías de seguros. [15]

Las empresas de servicios se encuentran con tres tareas fundamentales, incrementar su *diferenciación competitiva*, mejorar la *calidad de sus servicios* y superar su *productividad*. Si bien estas tres tareas se interaccionan entre ellas, las examinaremos separadamente.

La Gestión de la Diferenciación

Los especialistas de marketing de servicios se quejan, con frecuencia, de la dificultad de diferenciar sus empresas de las de la competencia. La liberalización de varias e importantes industrias de servicios, -comunicaciones, energía, bancos-, ha llevado a una intensa competencia en precios. El éxito inicial de la línea aérea People's Express, mostró que muchas personas se preocupan más de los costes del viaje que del servicio. El gran éxito de Charles Schwab en los servicios de corretaje mostró que muchos clientes tienen poca lealtad hacia las casas de intermedia-

ción mejor establecidas cuando pueden ahorrarse dinero. En la medida en que los clientes perciben servicios homogéneos, se preocupan menos del suministrador que del precio.

La solución para evitar la competencia en precios es desarrollar una oferta, una entrega y una imagen diferenciada. La *oferta* puede incluir *características innovadoras* que la distingan de las de la competencia. El cliente espera lo que se denomina *primer paquete de servicios*, y a éste se le añade las *características secundarias del servicio*. En la industria de la líneas aéreas varios transportistas han introducido innovaciones tales como cine a bordo, mejora en los asientos, venta de productos, teléfono aéreo, concursos con premios para aumentar así la oferta de servicios. Braniff introdujo uniformes originales en la tripulación y las líneas Singapur colocaron un piano-bar. Las compañías aéreas, hoy en día, discuten sobre la conveniencia de añadir o no un servicio de planchado de trajes y limpieza de zapatos, una biblioteca con los libros de actualidad, servicios de ordenador, etc.

El mayor problema es que la mayor parte de las innovaciones en servicios se copian fácilmente. Sin embargo, la empresa de servicios que de forma regular investiga e introduce innovaciones, obtendrá una sucesión de ventajas competitivas y, a través de la reputación de ser empresa innovadora, podrá retener a los clientes que quieran tener siempre lo mejor. Así, Citicorp disfruta de la imagen de ser un *líder innovador* en el sector bancario, en crear o promover progresivamente innovaciones tales como máquinas automáticas parlantes, amplia gama de cuentas financieras, tarjetas de crédito y tipos de interés flotantes.

La empresa de servicios puede diferenciar la *entrega* de los mismo de tres formas, a saber: a través de personas, del medio físico y del proceso. (Algunos han sugerido que el marketing de servicios requiere añadir tres P´s a las cuatro iniciales del marketing). Una empresa de servicios podría diferenciarse por tener personal de contacto más capacitado y que ofrece mayor confianza que su competencia; desarrollar un entorno físico superior en el cual se preste el servicio; finalmente, diseñar un proceso de entrega superior. Por ejemplo, el banco en casa podría ser una forma superior de ampliar los servicios bancarios, que evita a los clientes que tengan que conducir, aparcar y esperar.

Las empresas de servicio pueden también trabajar en diferenciar su *imagen* a través de símbolos y marcas. El banco Harris de Chicago adoptó como símbolo el león que aparece en sus parkings, en su publicidad e incluso como animal mascota para ofrecer a nuevos depositantes. Como consecuencia, el león de Harris es muy conocido y confiere al banco la imagen de fuerza de la que goza. Hospitales como la clínica Mayo, Massachusetts General y Sloane-Kettering, han alcanzado importante fama de ser los mejores en su campo. Cualquiera de ambos podría crear clínicas satélites en otras ciudades y atraer pacientes, gracias a la fuerza de su "imagen de marca".

Gestión de la Calidad de los Servicios

Una de las principales formas de diferenciar los servicios de un empresa es proporcionar, de forma consistente, una calidad de servicio superior a la de la competencia. La clave reside en igualar o superar las expectativas de calidad de servicio, que se forman en base a las pasadas experiencias, "vox populi" y publicidad de la empresa. Los consumidores escogen al suministrador en base a estos parámetros y una vez que han recibido el servicio, lo comparan con sus *expectativas*. Si la *percepción de calidad* del servicio es inferior a sus expectativas, los clientes pierden interés en el suministrador. Si las iguala o supera, estarán dispuestos a contar nuevamente con dicho suministrador.

Por lo tanto, el suministrador de servicios necesita identificar los deseos de su público objetivo en cuanto a calidad de servicios que, desgraciadamente, es difícil de definir y de juzgar. Es más difícil llegar a un acuerdo sobre la calidad de un corte de pelo que sobre la calidad de un secador. Sin embargo, los consumidores juzgan de hecho sobre la calidad de los servicios

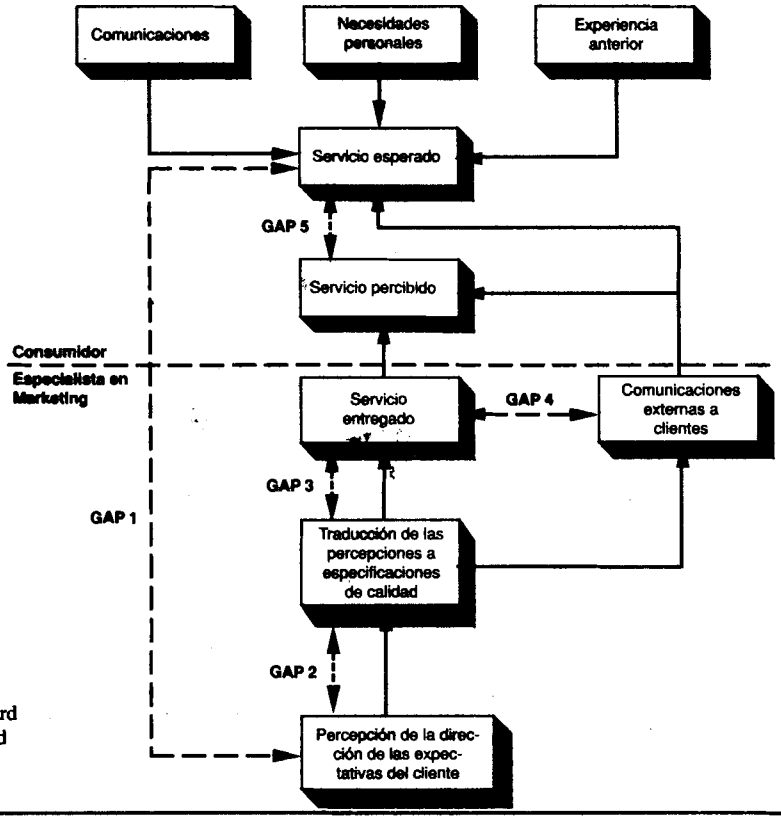


FIGURA 17-6
Modelo de Calidad de Servicio
Fuente: A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml y Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Otoño 1.985, p. 44

y los suministradores necesitan conocer las expectativas de los clientes, para poderlos diseñar efectivamente.

Ciertamente, los clientes estarán satisfechos si obtienen lo que desean, cuando lo desean y en la forma que lo desean. Sin embargo, es necesario investigar los criterios específicos de los clientes para cada servicio concreto. Así, los clientes de un banco pueden buscar no tener que esperar más de cinco minutos en la cola; que el empleado sea cortés, conocedor de sus obligaciones y preciso y que el ordenador funcione.

Esto no significa que el suministrador sea capaz de responder a todos los deseos de los clientes, puesto que se puede encontrar con diferencias entre la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa. Lo que es importante es que la empresa defina y comunique claramente el nivel de calidad a suministrar, de tal forma que los empleados sepan lo que deben dar y los clientes lo que van a obtener.

Parasuraman, Zeithaml y Berry formularon un modelo de calidad de servicio que subraya los principales requisitos para suministrar la calidad de servicio esperada. [16] El modelo que se ilustra en la Figura 17-6, identifica seis "gaps" como causa de una entrega fracasada del servicio. Se describen a continuación.

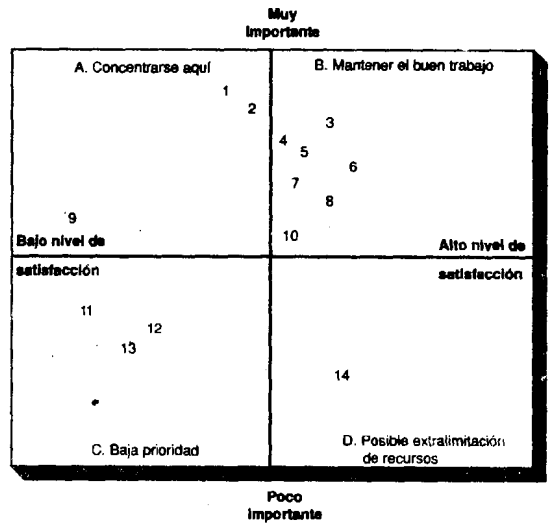
1. *Gap entre las Expectativas del Consumidor y la Percepción de la Dirección*: la dirección no siempre percibe correctamente lo que los consumidores desean o su forma de juzgar los componentes del servicio. Así, los administradores de un hospital pueden pensar que los pacientes juzgan los servicios del hospital por la calidad de los alimentos, quienes sin embargo, podrían estar más interesados en la responsabilidad de las enfermeras.
2. *Gap entre la Percepción de la Dirección y las Especificaciones de Calidad del Servicio*: la dirección puede no fijar especificaciones de calidad; que éstas sean poco claras o irreales; podrían también ser claras y realistas, pero resultar que la dirección no estuviera decidida a proporcionar este nivel de calidad. Por ejemplo, la dirección de una línea aérea puede querer que las llamadas telefónicas se respondan en un tiempo inferior a 10 segundos, pero no disponer de operadores suficientes, ni preocuparse demasiado sobre si el servicio se presta por debajo del nivel especificado.

ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE MERCADO

Se puede valorar los servicios de acuerdo con el *nivel de importancia* y el *de satisfacción* de sus componentes. La tabla que se acompaña muestra la valoración dada por los clientes a catorce elementos (atributos) de un servicio de reparaciones de automóviles, hecha sobre el nivel de importancia y de satisfacción de la prestación.

El nivel de importancia de los atributos se valoró mediante una escala de cuatro niveles "muy importante", "importante", "poco importante" y "sin importancia". El nivel de satisfacción se puntuaba también en una escala de cuatro niveles que distinguía "excelente", "bueno", "regular" y "pobre". Por ejemplo, "hacer el trabajo bien a la primera" recibió un nivel medio de importancia de 3'83 y un nivel medio de satisfacción de 2'63, indicativo de que los consumidores estimaban que era muy importante, pero que no se prestaba bien.

Las puntuaciones de los 14 componentes del servicio aparecen en la figura adjunta, que se divide en cuatro secciones. El cuadrante A muestra los componentes de servicio considerados como muy importantes y que no se prestan satisfactoriamente; incluye los elementos 1, 2 y 9. La empresa deberá concentrarse en mejorar el departamento que presta estos elementos del servicio. El cuadrante B muestra aquellos elementos considerados importantes y que se están prestando bien; la tarea del comercio es mantener los buenos resultados. El cuadrante C muestra elementos menos importantes que se prestan de forma mediocre, pero que no requieren atención inmediata, ya que no se les da mucha importancia. El cuadrante D muestra algunos componentes de servicio de poca importancia, "enviar noticias sobre mantenimiento", que se prestan de forma excelente y que pueden suponer excesiva dotación de recursos. La medición del nivel de importancia y de satisfacción de los componentes del servicio otorga información a los especialistas de marketing sobre en qué puntos centrar sus esfuerzos.



Fuente: John A. Martilla y John C. James, "Importance-Performance Analysis", *Journal of Marketing*, Enero 1.977, pp. 77-79.

ATRIBUTO NUMERO	DESCRIPCION DEL ATRIBUTO	MEDIA DEL NIVEL DE IMPORTANCIA*	MEDIA DEL NIVEL DE SATISFACCION¥
1	Trabajo bien hecho a la primera	3,83	2,63
2	Rapidez de atención a las quejas	2,63	2,73
3	Garantía	2,60	3,15
4	Posibilidad de prestar cualquier servicio	3,56	3,00
5	Disponibilidad en cualquier momento	3,41	3,05
6	Servicio cortés y amigable	3,41	3,29
7	Reparado en el momento prometido	3,38	3,03
8	Sólo los servicios demandados	3,37	3,11
9	Precios económicos	3,29	2,00
10	Limpio después del servicio	3,27	3,02
11	Proximidad al domicilio	2,52	2,25
12	Proximidad al trabajo	2,43	2,49
13	Autobuses y coches de cortesía	2,37	2,35
14	Envío de noticias de mantenimiento	2,05	3,33

*Puntuaciones obtenidas en una escala de cuatro niveles desde "muy importante", "importante", "poco importante", "sin importancia".
¥Puntuaciones obtenidas de una escala de cuatro niveles desde "excelente", "bueno", "regular", "pobre".

3. *Gap entre las Especificaciones de Calidad del Servicio y la Prestación Real del Mismo*: muchos factores pueden afectar a la calidad del servicio prestado. Puede que el personal esté mal entrenado, tenga exceso de trabajo; la moral baja; los equipos en mal estado. Puede que priorice la búsqueda de eficiencia en la prestación del servicio contra la satisfacción del cliente. Considérese la contradicción que puede sufrir el cajero de un banco a quien el departamento de operaciones le pide que trabaje rápido y el de marketing que sea amable y cortés con todos los clientes.
4. *Gap entre la Entrega del Servicio y las Comunicaciones Externas*: las expectativas del cliente están afectadas por las promesas hechas por el servicio de comunicaciones del suministrador. Si el catálogo del hotel muestra habitaciones espaciosas, y el cliente cuando llega encuentra la habitación pequeña y con mal aspecto, la falta radicará en las expectativas creadas por las comunicaciones externas.
5. *Gap entre la Percepción del Servicio y el Servicio Esperado*: este gap se da siempre que aparecen algunos de los anteriores. Es claro el por qué los suministradores de servicios tienen una gran tarea para proporcionar la calidad esperada.

Los mismos investigadores desarrollaron una lista de los principales *determinantes de la calidad del servicio*. Encontraron que los consumidores utilizan básicamente los mismos criterios, con independencia del tipo de servicio, que a continuación se describen:

1. *Accesibilidad*: que el servicio sea fácil de obtener, se proporcione en los lugares y momentos convenientes, con poco tiempo de espera.
2. *Comunicación*: que el servicio se describa con precisión y en el lenguaje del cliente.
3. *Competencia*: que los empleados posean las habilidades y el conocimiento requerido.
4. *Cortesía*: que los empleados sean amables, respetuosos y considerados.
5. *Credibilidad*: que la compañía y sus empleados sean dignos de confianza y pongan el máximo interés en satisfacer a los clientes.
6. *Formalidad*: que el servicio se preste con consistencia y precisión.
7. *Capacidad de respuesta*: que los empleados respondan con rapidez y creatividad a las solicitudes y problemas de los clientes.
8. *Seguridad*: que la prestación del servicio esté exenta de peligro, riesgo o duda.
9. *Aspectos tangibles*: que los aspectos tangibles del servicio proyecten la calidad del mismo.
10. *Conocimiento/comprensión del cliente*: que los empleados hagan un esfuerzo para comprender las necesidades de los clientes y proporcionales atención individualizada.

Varios estudios de compañías de servicios excelentemente gestionadas muestran que las mismas comparten ciertas prácticas, entre las que se encuentran las siguientes:

1. *Una Concepción Estratégica*: las empresas de servicios con éxito tienen un claro sentido de su público objetivo y de las necesidades de los clientes que intentan satisfacer y han desarrollado una estrategia específica para ello que consigue aumentar la lealtad de los clientes.
2. *Una Historia de Compromiso de la Alta Dirección con la Calidad*: compañías como Marriott, Disney, Delta y McDonald´s tienen decididos compromisos con la calidad. Sus equipos de gestión buscan no sólo resultados financieros, sino también resultados en la calidad de la prestación de sus servicios. Ray Kroc de McDonald´s insistía en medir continuamente el cumplimiento, por parte de sus franquiciados, de las siglas CSLV, es decir: calidad, servicio, limpieza y valor, prescindiéndose de los franquiciados que no cumplían con este compromiso.
3. *El Establecimiento de Altos Estándares*: los suministradores de servicios de alta calidad se caracterizan por establecer altos stándares de calidad. El objetivo de Swissair es que al menos el 96% de sus pasajeros califique sus servicios como buenos o superiores; de otra forma emprende acciones correctoras. El objetivo del Citibank es responder las lla-

EMPRESAS Y SECTORES

LAS EMPRESAS WALT DISNEY - UNA ORGANIZACION DE ALTO NIVEL DE RESPUESTA

Las empresas de servicios -hoteles, hospitales, colegios, bancos y otras- reconocen de una forma creciente que su marketing mix se compone de cinco P´s, es decir, producto, precio, lugar (place), comunicacion (promotion) y personas (people). Las personas son la P más importante. Los empleados de las organizaciones, al estar en contacto constante con los clientes, pueden crear buenas o malas impresiones.

Las organizaciones están ansiosas por aprender cómo conseguir que su personal atienda bien a los clientes. He aquí lo que hace la empresa Disney para crear una actitud positiva en sus empleados:

1. **El personal de Disney da una bienvenida especial a sus nuevos empleados. Aquellos a quienes se contrata reciben instrucciones escritas sobre lo que se espera de ellos respecto a dónde informar, cómo vestir y cuanto durará cada fase de entrenamiento.**
2. **El primer día, los nuevos empleados acuden a la Universidad de Disney para una sesión orientadora. Se sientan cuatro en una mesa, se presentan entre sí y disfrutan de café, pastas, zumos; durante este tiempo de conocimiento mutuo se gana confianza. El resultado es que inmediatamente,cada nuevo empleado conoce a otros tres y se siente parte de un grupo.**
3. **Se presenta la filosofía de Disney a los nuevos empleados a través de las últimas técnicas en medios audiovisuales. Aprenden que están en un negocio de "ocio". Son "artistas", cuyo trabajo consiste en entusiasmar, ser amable y profesional en el servicio con los invitados de Disney. Se describe cada una de las divisiones y los nuevos empleados aprenden el papel que cada uno juega en la producción del "show" total. Después se les lleva a comer, se les da una vuelta por el parque y se les enseña el área recreativa exclusiva para empleados. Este área tiene un lago, juegos, área de picnic, facilidades de embarque y pesca y una gran biblioteca.**

madas telefónicas dentro de un intervalo de 10 segundos; las cartas en menos de 2 días; conseguir un nivel de satisfacción de los clientes superior al 90% y de los empleados superior al 70%.

4. *Sistemas de Control de la Prestación de los Servicios*: las empresas de servicios gestionadas de forma excelente auditan de forma regular la prestación de servicios propios y de la competencia. Utilizan diversas herramientas para medir los resultados: *compras comparativas, investigación de los clientes, formularios de sugerencias y quejas, equipos de auditorías de servicios y cartas al presidente*. General Electric envía 700.000 cartas de respuestas al año a las amas de casa para que valoren su servicio al cliente. Citibank chequea continuamente el nivel de precisión, respuesta y accesibilidad de sus servicios. Realiza "compras fantasma" para comprobar si sus empleados prestan un buen servicio. Conceptos y Herramientas de Marketing describe una herramienta llamada *análisis de resultados de mercado* para valorar los distintos componentes de satisfacción del servicio e identificar qué acciones se requieren.
5. *Sistemas para Satisfacer las Quejas de los Clientes*: las empresas de servicios bien gestionadas responden con rapidez y generosidad a las quejas de los clientes. El propietario de un servicio de reparaciones de coches de Dallas proporciona de forma gratuita otro coche al cliente que tiene problemas con un coche reparado en su taller. Cuando el coche del cliente se revisa de nuevo, éste recibe un regalo complementario. En un restaurante de Seattle se lee: "Si nuestros clientes tienen que esperar más de 10 minutos a partir de la hora de su reserva, pero menos de 20, damos las bebidas gratis; si esperan más de 20 minutos, también la comida será gratis; si el pan llega pasados los 5 minutos después de que los clientes se hayan sentado, sugerimos un plato gratis." [17]

EMPRESAS Y SECTORES

4. **Al día siguiente los nuevos empleados dan informes a las personas que se les asigna en sus empleos, sean de seguridad de visitantes (policía), transporte (conductores), alimentación y bebidas (trabajadores del restaurante). Reciben algunos días más de entrenamiento adicional antes de subir "a las tablas". Una vez aprendida su función, "recibirán sus trajes" y estarán preparados para la representación.**
5. **Los nuevos empleados reciben entrenamiento adicional sobre cómo responder a las distintas preguntas más frecuentemente hechas en el parque. Cuando desconozcan la respuesta pueden telefonear a operadoras centrales que tienen libros con respuestas a cualquier pregunta.**
6. **Los empleados reciben un periódico de Disney llamado *Eyes y Ears*, en el que aparecen noticias de actividades, oportunidades de empleo, beneficios especiales, aspectos educativos, etc. Cada tema contiene un gran número de fotografías de empleados sonrientes.**
7. **Cada ejecutivo de Disney pasa una semana al año en "utilización cruzada", es decir, dejando su despacho y prestando servicios directos tales como venta de tickets, venta de alimentos o carga y descarga. De esta forma, el ejecutivo se pone en contacto directo con la gestión y mantenimiento de la calidad y servicios que satisfacen a millones de visitantes. Todos los ejecutivos y empleados llevan en el traje un tarjetín con su nombre, con independencia del rango.**
8. **Todos los empleados responden un cuestionario sobre su nivel de satisfacción en el trabajo en Disney, señalando cualquier insatisfacción existente. De esta forma, la dirección de Disney puede medir su éxito en conseguir la satisfacción de los empleados y, en último término, la satisfacción de los clientes.**

No hay duda de que la gente de Disney tiene éxito en satisfacer a sus "invitados". La atención de sus directores hacia los empleados ayuda a estos últimos a sentirse importantes y personalmente responsables del "show". El sentimiento de los empleados de "poseer esta organización" se expande hacia los millones de visitantes con los cuales se ponen en contacto.

***Fuente*: Véase N.W. Pope, "Mickey Mouse Marketing", *American Banker*, 25 de Julio, 1.979; y "More Mickey Mouse Marketing", *American Banker*, 12 de Septiembre, 1.979.**

6. *Satisfacción de los Empleados y de los Clientes*: las empresas de servicios gestionadas excelentemente, creen que las relaciones con los empleados se reflejarán en las relaciones con los clientes. La dirección practica el marketing interno y crea un entorno de apoyo y premios a los empleados que presten buenos servicios, realizando regularmente auditorias del nivel de satisfacción de los empleados en sus trabajos.

El apartado Empresas y Sectores ilustra como un gran especialista en servicios, Disney, combina diversas prácticas excelentes que proporcionan continuamente un alto nivel de satisfacción a los clientes de sus distintos parques.

La Gestión de la Productividad

Las empresas de servicios reciben fuertes presiones para mejorar su productividad, puesto que al tener mucho personal, sus costes han crecido rapidamente. Existen seis enfoques para mejorar la productividad de los servicios.

El primero es que los suministradores de los servicios trabajen más duramente o con más capacidad. Trabajar más intensamente no suele ser la solución, pero trabajar con más capacidad puede conseguirse a través de la mejora de los procedimientos de selección y formación.

El segundo es mejorar la cantidad de servicio, disminuyendo ligeramente la calidad. Algunos doctores reciben a más pacientes, dedicándo menos tiempo a cada uno.

El tercero es "industrializar el servicio", añadiendo equipos de producción estandarizada. Levitt recomendó que las empresas adoptaran una "actitud de fabricación" hacia la prestación de servicios, como la simbolizada por las empresas de alimentación rápida de la cadena McDonald s que han culminado en la "tecnología de la hamburguesa". [18] El hospital de Shouldice, cerca de Toronto, en Canadá, opera sólo a pacientes de hernia, habiendo reducido la estancia típica de siete días a sólo tres y medio, a través de una industrialización del servicio. Si bien paga menos a los doctores que en las clínicas privadas y las enfermeras atienden a más pacientes que en un hospital normal, el nivel de satisfacción de los pacientes es increíblemente alto. [19]

El cuarto es reducir o hacer obsoleta la necesidad de ciertos servicios, a través de la creación de un producto sustitutivo, como la televisión que sustituyó la distracción en la calle, las camisas sin almidonar que redujeron la necesidad de lavanderías y determinados antibióticos, la necesidad de hospitales para tuberculosos.

El quinto es diseñar un servicio más efectivo. Las clínicas para dejar el hábito del tabaco y practicar el jogging, pueden reducir la necesidad de servicios médicos muy caros más adelante. La contratación de trabajadores paralegales reduce la necesidad de caros profesionales titulados.

El sexto es presentar incentivos a los clientes para que presten servicios a la empresa. Por ejemplo, las empresas que clasifican sus cartas antes de entregarlas a la oficina de correos pagan tasas postales más baratas. Los restaurantes que sirven en régimen de autoservicio reemplazan el trabajo de los camareros por el propio de los clientes. [20]

Las compañías deben evitar los excesos en la mejora de la productividad que reduzcan la calidad percibida. Algunas mejoras de la productividad, a través de la estandización de la calidad, incrementan la satisfacción de los clientes. Otras, llevan a demasiada estandarización e impiden al cliente un servicio a la carta. La "atención personal" está siendo reemplazada por la "tecnología". Burger King está desafiando exitosamente a McDonald´s con su lema "Tómalo como lo deseas", a través del cual los clientes pueden tener un sandwich y hamburguesas a la carta, aunque esto reduzca su productividad de alguna manera.

LA GESTION DE SERVICIOS DE APOYO AL PRODUCTO

Hasta aquí hemos centrado nuestra atención en las industrias de servicios. Sin embargo, las industrias productivas no son menos importantes, porque también deben proporcionar servicios a sus clientes. Fabricantes de equipos -pequeños equipos, máquinas de oficina, tractores, aeroplanos- todos tienen que proporcionar a los clientes *servicios de apoyo al producto*. De hecho, los servicios de apoyo al producto se están convirtiendo en el punto de mira para la obtención de una ventaja competitiva.

Las empresas que proporcionen servicios de alta calidad superarán a la competencia que tenga menor orientación servicio. La Tabla 17-1 ilustra esta evidencia. El Instituto de Planificación Estratégica seleccionó varias industrias, las clasificó y escogió las tres primeras y las tres últimas en relación con la calidad percibida por sus servicios. La tabla muestra que las empresas con servicios de calidad disfrutaban de precios más altos, crecían más rápido y obtenían más beneficios en base al suministro de una calidad superior. Ciertamente, los fabricantes tienen que pensar en sus estrategias de servicio pre-venta y post-venta.

Estrategias de Servicio Pre-Venta

El fabricante de equipos debe diseñar el nivel de su equipo y servicios, de forma que se ajusten a las expectativas de su público objetivo, aunque no pueda ajustarse al nivel ideal del equipo

TABLA 17-1
Continuación de la Calidad del Servicio en ios Resultados de la Empresa

	TRES PRIMEROS EN CALIDAD DE SERVICIO	TRES ULTIMOS EN CALIDAD DE SERVICIO	DIFERENCIAS DE PUNTOS EN %
Indice de precios en relación con la competencia	7%	-2%	+9%
Cambio en cuota de mercado anual	6%	-2%	+8%
Crecimiento anual de las ventas	17%	8%	+9%
Rendimiento sobre ventas	12%	1%	+11%

Fuente: Philip Thompson, Glenn Desourza y Bradley T. Gale, "The Strategic Management of Service and Quality", *Quality Progress*, Junio 1.985, p. 24

que funciona rápido y con bajo coste, nunca se estropea y dura para siempre, y sólo puede prometer ciertos niveles de funcionamiento para los objetivos de los clientes. Los resultados son el posicionamiento del fabricante frente a su competencia. Por ejemplo, Caterpillar había conseguido un liderazgo sobre muchos competidores garantizando la entrega de piezas en un plazo de 48 horas, en cualquier parte del mundo o, de lo contrario, el cliente obtendría las piezas gratis.

Previamente se requiere que el fabricante identifique los servicios que los clientes valoran más, así como su importancia relativa. En el caso de equipos caros, tales como los equipos médicos, los fabricantes tienen que ofrecer un número mínimo de servicios que *faciliten su uso*:

1. *Servicios de Arquitectura* para diseñar y facilitar el emplazamiento de los equipos.
2. *Servicios de Instalación* para instalar el equipo.
3. *Servicios de Formación* para permitir que el staff opere adecuadamente los equipos.
4. *Servicios de Mantenimiento y Reparaciones.*
5. *Servicios Financieros.*

La competencia rivaliza más allá del mínimo, ofreciendo nuevos *servicios de valor añadido.* Herman Miller, una gran compañía de muebles de oficina, ofrece a los compradores las siguientes promesas:

1. Cinco años de garantía.
2. Auditorías de calidad después de la instalación.
3. Garantía en las fechas de instalación.
4. Descuentos en productos del sistema.

Los competidores de Herman Miller tienen que preparar su propia oferta de servicios para poder competir.

Las empresas tienen que planificar el diseño de su mix de producto y servicio simultáneamente. Los directores de diseño de calidad deberían ser parte de un nuevo equipo productivo desde el comienzo. Un buen diseño de producto reducirá la necesidad de servicios posteriores. La fotocopiadora Canon utiliza un tóner que reduce en gran medida la necesidad de llamadas al servicio técnico. Kodak y 3M han diseñado equipos que permiten al usuario utilizar una central de diagnóstico que desarrolla tests, localiza el problema y permite la reparación a través de la línea telefónica. Así pues, la llave para una estrategia de servicios exitosa es diseñar productos de tal forma que se estropeen pocas veces y que si lo hacen, puedan arreglarse de forma fácil y rápida con un mínimo de gastos.

Estrategias de Servicios Post-Venta

Los fabricantes de equipos deben decidir cómo quieren prestar los servicios post-venta a los clientes, incluyendo los servicios de mantenimiento y reparaciones, los de formación, etc.

[illegible] cuatro alternativas:

1. El fabricante podría suministrar estos servicios.
2. El fabricante podría llegar a acuerdos con los distribuidores y comerciantes para que proporcionaran estos servicios.
3. El fabricante podría dejar a especialistas independientes que suministraran dichos servicios.
4. El fabricante podría dejar que sus clientes repararan sus propios equipos.

Consideremos el caso de los servicios de mantenimiento y reparaciones. Los fabricantes normalmente comienzan adoptando la primera alternativa: estar cerca de los equipos y conocer sus problemas. Encuentran caro preparar a otras personas, lo cual, además lleva tiempo. Descubren que pueden ganar dinero llevando los servicios de mantenimiento y reparaciones y, siendo los únicos suministradores de los equipos pueden cargar un precio adicional. De hecho, muchos fabricantes de equipos les ponen precios bajos para poder así venderlos y cargar en los repuestos y en los servicios. Algunos consiguen más de la mitad de sus beneficios en el servicio post-venta. Esto explica por qué emergen competidores que fabrican las mismas partes o similares y las venden a clientes y distribuidores por menos. Los fabricantes avisan a los clientes del peligro de usar componentes hechos por la competencia, pero no siempre les convencen de ello.

Más tarde, los fabricantes encargan la mayor parte del servicio de mantenimiento y reparaciones a distribuidores y comercios autorizados que están más cerca del cliente, operan en más lugares y pueden ofrecer servicios más rápidos e incluso mejores. Los fabricantes continúan haciendo negocio en la venta de los componentes, pero dejan el beneficio del servicio a los intermediarios.

Posteriormente emergen firmas de servicio independientes. Más del 40% de los trabajos de servicio a automóviles se hacen ahora fuera de los comercios franquiciados, por garages y cadenas independientes tales como Midas Muffler, Sears y Penney. Han surgido muchas organizaciones de servicio independientes que manejan componentes, equipos de comunicaciones y una gran variedad de otras líneas de equipo. Normalmente ofrecen costes más bajos y/o servicio más rápido que el fabricante o el distribuidor autorizado.

Ultimamente ciertos grandes clientes toman ellos mismos la responsabilidad de mantenimiento y servicio de sus equipos. Así, una empresa con varios centenares de ordenadores personales, impresoras y equipos relacionados, podría encontrar más barato tener su propio equipo de mantenimiento. Estas empresas presionan al fabricante para que les haga un precio especial puesto que ellas mismas se proporcionan sus servicios post-venta.

Lele ha hecho notar las siguiente tendencias fundamentales en el área de servicios de apoyo al producto:

1. Los fabricantes de equipos están construyendo productos que prácticamente no plantean reparaciones y que son fáciles de instalar. Una de las razones es el cambio de equipos electromecánicos a equipos electrónicos, que tienen menos roturas y que son más fáciles de reparar. Las empresas están añadiendo también equipos modulares y disponibilidad para facilitar el autoservicio.
2. Los clientes sofistican más sus demandas de servicios de apoyo al producto y presionan para poder disponer de servicios independientes no vendidos en "paquete". Quieren precios separados para cada elemento del servicio y el derecho a comprar los elementos que deseen.
3. Los clientes desaprueban tener que tratar con muchos suministradores de servicios que manejan los diferentes componentes. Algunas nuevas organizaciones de servicios llevan ahora una variedad mucho más amplia de equipos. [21]
4. Los contratos de servicios generales son "especies en peligro". Como consecuencia del incremento en la disponibilidad de equipos con menos fallos, los clientes no están dispuestos a pagar más de un 2% al 10% del precio de compra por un año de servicio.

5. Las posibilidades de elección de servicios crecen rápidamente, presionando los precios y los beneficios a la baja. Los fabricantes de equipos tienen que buscar formas de hacer dinero fijando los precios de los equipos con independencia de los contratos de servicios. [22]

RESUMEN

A medida que los Estados Unidos se mueven hacia una economía de servicios, los especialistas de marketing necesitan conocer más sobre el marketing de los mismos. Los servicios son actividades o beneficios que una parte puede ofrecer a otra, esencialmente intangibles y no conllevan transmisión de propiedad alguna. Los servicios son intangibles, inseparables, variables y perecederos. Cada una de estas características plantea problemas y requiere ciertas estrategias. Los especialistas en marketing tienen que encontrar caminos para "tangibilizar" lo "intangible"; para mejorar la productividad de los suministradores, cuyos servicios son inseparables del producto; para estandarizar la calidad a la vista de la variabilidad del servicio; y para influenciar los movimientos de demanda y las capacidades de oferta, consiguiendo un mejor ajuste que haga frente al carácter perecedero de los servicios.

Las empresas de servicios han ido detrás de las productivas en la adopción y uso de los conceptos de marketing, pero esta situación está cambiando. La estrategia de las empresas de servicios requiere usar no sólo el marketing externo sino también el marketing interno, para motivar a los empleados, así como el marketing interactivo para crear habilidades en los suministradores. Los consumidores utilizarán criterios funcionales y técnicos para juzgar la calidad de los servicios. Para tener éxito, los especialistas en marketing de servicios deben crear diferenciación competitiva, ofrecer servicios de gran calidad y encontrar vías para incrementar la productividad.

Las empresas fundamentalmente productivas deben también proporcionar y gestionar un conjunto de servicios de apoyo para sus clientes; de hecho, los servicios añadidos juegan un papel, incluso más crítico que el propio producto, en la conquista de los clientes. El mix de servicios incluye servicios pre-venta, tales como asesoría técnica, entrega rápida y servicios post-venta, como una rápida reparación y formación. El especialista en marketing tiene que decidir el mix más adecuado de calidad y servicios de apoyo al producto requerido por los clientes.

PUNTOS ESTIMULO

1. ¿Qué es el marketing interactivo? ¿Cuál es su finalidad? ¿Qué importancia tiene para el marketing de servicios?
2. Comente los factores que influyeron a la hora de adoptar y poner en práctica los conceptos de marketing en el sector de los servicios.
3. Seleccione una compañia aérea y sugiera la forma en que ésta podría mejorar su diferencia competitiva, la calidad de su servicio y la productividad.
4. La revista *Marketing News* publicó los siguientes conceptos, utilizados por las empresas dedicadas al cuidado de la salud:

   - La publicidad y las relaciones públicas tratan de "proporcionar una imagen e interés por las necesidades sociales".
   - La investigación comercial pretende la "valoración de necesidades".
   - La venta se llama "comunicación persuasiva interpersonal."
   - El éxito en ventas o en publicidad se describen cómo una "mejora en la utilización de la comunidad."

   ¿Qué percepción tienen estas empresas del marketing, en función de las deficiones presentadas?

5. La tecnología del software informático está trabajando en el desarrollo de sistemas expertos. Estos son programas de software que archivan la experiencia de una persona sobre una materia concreta, que facilitan a usuarios, a cambio de una compensación monetaria. ¿Qué consecuencias tendría este adelanto en el sector de servicios?

6. Elija una empresa de servicios cercana y estudie su público objetivo. Determine los servicios más valorados por éste público y la importancia relativa concedida a los mismos. (Describa en su respueta la metodología utilizada). Basándose en los resultados redacte un informe con sus recomendaciones.

7. ¿Qué importancia tiene el sistema de valores de una empresa en el marketing de una causa social?¿Debería tener solamente en cuenta la empresa el aspecto técnico?

8. Comente las diferencias y las semejanzas existentes entre el marketing de servicios y el de bienes tangibles.

9. Identifique la esencia, el aspecto tangible y los beneficios a largo plazo de: (a) la marina de EEUU; (b) la religión organizada; (c) los seguros de vida.

10. Un hospital de Florida, situado en una ciudad en expansión, quiere conseguir el reconocimiento de su nombre así cómo una cierta reputación por el servicio que presta en relación a la nueva competencia. Piense en algún servicio telefónico de información que haga factible este objetivo.

11. El modelo de portfolio de la G.E (capítulo 2) utiliza el atractivo del mercado y la posición competitiva como variables para clasificar a los diferentes tipos de actividad. Comente cuáles serían las variables relevantes a la hora de clasificar en la matriz de la G.E. los diversos departamentos académicos de una Universidad.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

1. Ver G, Lynn Shostack, "Breaking Free from Product Marketing", *Journal of Marketing*, Abril 1.977, pp 73-80; Leonard L. Berry, "Services Marketing is Different", *Business*, Mayo-Junio 1.980, pp. 24-30; Eric Langeard, John E.G. Bateson, Christopher H. Lovelock, y Pierre Eighlier, *Services Marketing: New Insights from Consumers y Managers* (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, 1.981); Karl Albrecht y Ron Zemke, *Service America Doing Business in the New Economy* (Homewood III: Dow-Jones-Irwin, 1.985); y Karl Albrecht, *At America's Service* (Homewood, III.,Dow-Jones-Irwin, 1.988) y William H. Davidow y Bro Uttal, Total Customer Service: *The Ultimate Weapon* (New York: Harper & Row, 1.989).

2. "Services Grow While the Quality Shrinks", *Business Week*, October 30, 1.971, p.50.

3. Theodore Levitt, "Producction-Line Approach to Service", *Harvard Business Review*, Septiembre-Octubre 1.972, pp. 41-42.

4. Una clasificación adicional de servicios ha sido descrita por Christopher H. Lovelock, *Services Marketing* (Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1.984). Además ver John E. Bateson, *Managing Services Marketing: Text and Reading* (Hinsdale, III.: Dryden Press, 1.989).

5. Ver Theodore Levitt, "Marketing Intangible Products and Product Intangibles", *Harvard Business Review*, Mayo-Junio 1.981, pp, 94-102; y Berry, "Services Marketing is Different".

6. Ver G. Lynn Shostsck, "Service Positioning through Structural Change", *Journal of Marketing*, Enero 1.987, pp 34-43.

7. Para una mayor discusión sobre los sistemas de control de calidad en la cadena de Hoteles Marriot, ver G. M. Hostage, "Quality Control in a Service Business", *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, 1.975, pp. 98-106.

8. Ver W. Earl Sasser, "Match Supply and Demand in Service Industries", *Harvard Business Review* Noviembre-Diciembre 1.976, pp. 133-40.

9. William R. George y Hiram C. Barksdale, "Marketing Activities in the Service Industries", *Journal of Marketing* Octubre 1.974, p. 65.

10. Christian Gronroos, "A service Quality Model and Its Marketing Implications", *European Journal of Marketing*, 18 no. 4 (1.984), 36-44. El modelo de Gronroos es uno de los que más han contribuído a la estrategia de servicio de marketing.

11. Leonard Berry, "Big Ideas in Services Marketing", *Journal of Consumer Marketing*, Primavera 1.986, pp 47-51.

12. Ver Philip Kotler y Paul N. Bloom, *Marketing Professional Services*, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1.984).

13. Gronross, "Service Quality Model", p. 38-39.

14. Ver Valarie A. Zeithaml, "How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods y Services", in *Marketing of Services* ed. james H. Donnelly y William R. George (Chicago: American marketing Association, 1.981), pp.186-90.

15. La idea de que las empresas productivas pueden encontrar grandes oportunidades en la gestión de servicios se presenta por Irving D. Canton, "Learning to Love the Service Economy", *Harvard Business Review*, Mayo-Junio 1.984, pp. 89-97.

16. A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, y Leonard L. Berry, "A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Otoño 1.985, 47-50.

17. Timothy W. Firnstahl, "My Employees Are My Service Guarantee", *Harvard Business Review*, Julio-Agosto 1.989, pp. 29-34.

18. Theodore Levitt, "Produccion Line Approach to Service", *Harvard Business Review*, Septiembre-Octubre 1972, pp 41-52; ademas ver su "Industrialization of Service", *Harvard Business Review*, Septiembre-Octubre 1.976, pp. 63-74.

19. Ver William H. Davidow y Bro Utal, "Service Companies: Focus or Falter", *Harvard Business Review*, Julio-Agosto 1.989, pp. 77-85.

20. Christopher H. Lovelock y Robert F. Young "Look to Consumers to Increase Productivity", *Harvard Business Review*, Mayo-Junio, 1.979.

21. Sin embargo, ver Ellen Day and Richard J. Fox, "Extended Warranties, Service Contracts, and Maintenance Agreement -A Marketing Opportunity?" *Journal of Consumer Marketing*, Otoño 1.985, pp. 77-86.

22. Milind M. Lele, "How Service Needs Influence Product Strategy", *Sloan Management Review*, Otoño 1.986, pp. 63-70.

18 DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS SOBRE PRECIOS

There ain't no brand loyalty that two-cents-off can't overcome.

ANONYMOUS

Todas las empresas que persiguen beneficios y numerosas entidades no lucrativas fijan precios a sus productos y servicios. Pero el concepto de precio tiene muchas acepciones:

> Se paga un *alquiler* por la vivienda, *tasas* por la educación y *honorarios* al médico o al dentista. Las compañías aéreas, ferroviarias, de taxis y de autobuses, cobran *tarifas*; los servicios locales denominan a su precio *tasa* y los bancos aplican un *interés* al dinero que prestan. El precio que se paga por conducir desde Florida a Sunshine Parkway es un *peaje* y la empresa que asegura el vehículo aplica una *prima*. Un conferenciante percibe *honorarios* por contar cómo un funcionario del Gobierno aceptó un *soborno* por ocultar los impuestos de una empresa comercial. Los clubs y sociedades pueden exigir *derramas* para atender pagos extraordinarios. El abogado puede pedir una *provisión de fondos* para cubrir sus servicios. El "precio" de un ejecutivo es un *sueldo*, el precio de un agente de ventas una *comisión* y el de un trabajador un *salario*. Finalmente, aunque los economistas podrían no estar de acuerdo, el *impuesto sobre la renta* es el precio que se paga por el privilegio de ganar dinero. [1]

¿Cómo se fijan los precios? A lo largo de la mayor parte de la historia, los precios se fijaron a través de un proceso de negociación entre compradores y vendedores. Los vendedores pedían un precio más alto del que en realidad esperaban percibir y los compradores ofrecían un precio más bajo del que estaban dispuestos a pagar. A través del regateo, se llegaba a un precio aceptable.

La fijación de un único precio para todos los compradores es una idea relativamente moderna, que adquirió un gran ímpetu a través del desarrollo de la venta al detalle hacia finales del siglo diecinueve F. W. Woolworth, Tiffany and Co., John Wanamaker, J. L. Hudson y otros, anunciaron la política del precio único, debido a que ellos operaban con demasiados productos y tenían que controlar a muchos empleados.

A lo largo de la historia, el precio ha representado un factor determinante en la elección de los consumidores. Todavía sucede así en los países más pobres, entre los grupos con menores ingresos y en productos cuya única naturaleza es la de ser mercancía. Sin embargo, ciertos factores distintos del precio se han convertido en determinantes a la hora de explicar la elección del comprador en las últimas décadas. Sin embargo, el precio es aún considerado como uno de los elementos más importantes que condiciona la cuota de mercado de la empresa y su rentabilidad.

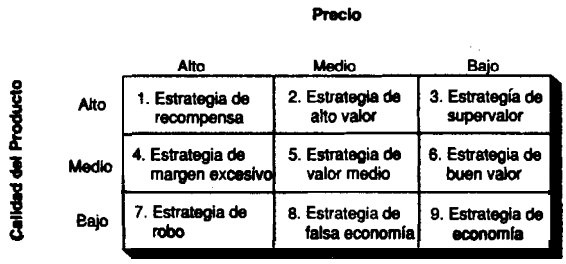


FIGURA 18-1
Nueve Estrategias Precio/Calidad

El precio es el único elemento del mix de marketing que proporciona ingresos; los otros producen únicamente costes. Es más, la fijación de precios y la competencia entre ellos, fue clasificada como el problema más importante a juicio de los ejecutivos de marketing hacia mediados de los años ochenta. [2] Existen empresas que aún no han resuelto convenientemente el problema de los precios. Los errores más frecuentes son los siguientes: precio demasiado orientado a los costes; no se revisa con la suficiente frecuencia para tener en cuenta los cambios experimentados en el mercado; se fija independientemente del resto de las variables del marketing mix, sin considerar que es un elemento clave en la estrategia de posicionamiento del mercado; no varía lo suficiente para los distintos productos y segmentos del mercado.

Las empresas fijan los precios de diversas formas. En las pequeñas, son generalmente fijados por los máximos dirigentes, en lugar de ser estimados por el departamento de marketing o el de ventas. En las grandes empresas, la fijación de precios es llevada a cabo por los directores de división y de líneas de productos. Incluso en este caso, el nivel más alto de la dirección determina objetivos y políticas para los precios y, a menudo, aprueba aquellos que son fijados por niveles más bajos dentro del organigrama de la gestión de la empresa. En sectores donde el precio es un factor clave (aviación, ferrocarriles, empresas petrolíferas), las empresas crean con frecuencia un departamento para la fijación de precios, con objeto de establecerlos o de ayudar a otros a calcularlos convenientemente. Este departamento mantiene relaciones con el departamento de marketing, con el de finanzas y con la dirección de la empresa. Otras personas que guardan relación con los precios son directores de ventas, directores de producción, directores financieros y contables.

En este capítulo se examinarán tres preguntas: ¿Cómo se fija por primera vez el precio de un producto o un servicio? ¿Cómo deben variarse los precios adecuadamente a lo largo del tiempo y del espacio para hacer frente a distintas circunstancias que se alteran y atender a las oportunidades? ¿Cuándo debería iniciar la empresa el cambio en sus precios y cómo debería responder a los cambios introducidos por los competidores?

LA FIJACION DEL PRECIO

La estimación del precio resulta problemática cuando la empresa tiene que hacerlo por primera vez, cuando desarrolla o adquiere un nuevo producto, cuando introduce su producto en un nuevo canal de distribución o área geográfica o cuando realiza una nueva oferta.

La empresa debe decidir dónde posicionar su producto respecto a la calidad y el precio. La Figura 18-1 muestra nueve posibilidades de estrategias precio-calidad. En la diagonal figuran las estrategias 1, 5 y 9 que pueden existir en un mismo mercado; esto es, una empresa ofrece un producto de alta calidad a un precio alto, otra ofrece un producto de calidad media a un precio medio y otra, finalmente, ofrece un producto de baja calidad a un bajo precio. Estos tres competidores pueden existir en el mercado mientras existan los siguientes tres grupos de compradores: aquellos que prefieren calidad, los interesados en el precio y aquellos que buscan una relación equilibrada entre estas dos características.

Las estrategias de posicionamiento 2, 3 y 6 representan formas de atacar a las posiciones de la diagonal. La estrategia 2 afirma lo siguiente: "nuestro producto tiene la misma alta calidad que el producto 1, pero nosotros cobramos menos". La estrategia 3 dice lo mismo y ofrece incluso un mayor ahorro. Si los clientes sensibles a la calidad creen a estos competidores, les comprarán y ahorrarán dinero. (A menos que en los productos de la empresa 1 hayan adquirido un atractivo especial).

Las estrategias de posicionamiento 4, 7 y 8 suponen un sobreprecio del producto con relación a su calidad. Los consumidores se sentirán defraudados y seguramente se quejarán o hablarán mal de la empresa. Estas estrategias deberían por tanto ser evitadas.

La empresa tiene que considerar muchos factores en la fijación de su política de precios. En los siguientes párrafos describiremos un procedimiento para la fijación de precios en seis pasos: (1) selección de los objetivos del precio, (2) estimación de la demanda, (3) estimación de costes, (4) análisis de los precios y oferta de los competidores, (5) selección de un método para la fijación de precios y (6) selección del precio final.

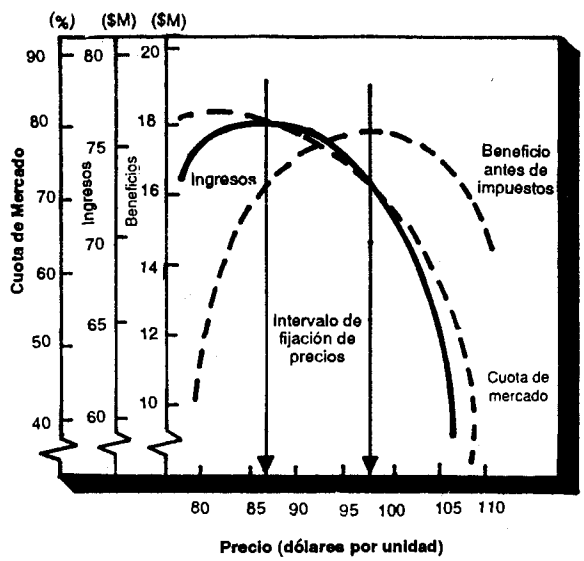
Selección de los Objetivos del Precio

La empresa debe comenzar por decidir lo que desea a través de un producto en concreto. Si la empresa ha seleccionado cuidadosamente su mercado objetivo y su posición en él, su estrategia de marketing mix, incluído el precio, podrá desarrollarse adecuadamente. Por ejemplo, si un fabricante de vehículos destinados al ocio desea producir un todo-terreno de lujo para clientes con alto nivel de renta, deberá fijar un alto precio. Así, la estrategia de precios es un aspecto determinado en gran medida por decisiones previas sobre el posicionamiento en el mercado.

Al mismo tiempo, la empresa podría perseguir objetivos adicionales. Cuanto más claros estén los objetivos de la empresa, más fácil será fijar un precio. Cada posible precio tendrá un diferente impacto sobre objetivos tales como los beneficios, los ingresos y la cuota de mercado. Esto aparece en la Figura 18-2 para un producto hipotético. Si la empresa quiere maximizar el beneficio antes de impuestos, debe fijar un precio de 97 dólares. Si quiere maximizar los ingresos, debe fijarlo de 86 dólares. Pero si lo que desea es maximizar la cuota de mercado debe fijar un precio menor. Una empresa puede perseguir uno de estos objetivos a través de sus precios.

SUPERVIVENCIA • Las empresas persiguen este objetivo si sufren de un exceso de capacidad, una competencia intensa o los deseos cambiantes de los consumidores. Para mantener la

FIGURA 18-2
Relación entre Precios, Ingresos, Cuota de Mercado y Beneficios
Fuente: *Decision Making in Marketing* (New Yok: The Conference Board, 1.971). La figura es de Franz Edelman



planta en funcionamiento y la rotación de las existencias, a menudo se reducen los precios puesto que los beneficios son menos importantes que la supervivencia. Las empresas permanecen con su actividad en la medida en la que los precios cubran los costes variables y los costes fijos. Sin embargo, la supervivencia es solamente un objetivo a corto plazo. A largo plazo, la empresa debe aprender cómo añadir valor a sus productos o de lo contrario se enfrentará a su extinción.

MAXIMIZACION DE LOS BENEFICIOS • Muchas empresas fijan su precio para maximizar los beneficios actuales. Mediante la estimación de la demanda y de los costos asociados con distintas alternativas de precios, eligen aquel que maximiza el beneficio actual, el flujo de tesorería o el tipo de rendimiento interno de la inversión. (Ver Conceptos y Herramientas de Marketing 18-1 para consultar la teoría sobre la maximización de los beneficios a través de los precios).

Existen algunas dificultades relacionadas con la maximización de los beneficios actuales. Se supone que la empresa conoce sus funciones de demanda y costes, aunque, en realidad, sean difíciles de estimar. Además, la empresa puede fijarse en aspectos financieros a corto plazo en lugar de tener una perspectiva a largo plazo. Por último, la empresa ignora los efectos de otras variables de marketing mix, las reacciones de los competidores y las restricciones legales en materia de precios.

MAXIMIZACION DE LOS INGRESOS ACTUALES • Algunas empresas fijan sus precios para maximizar sus ingresos. La maximización del ingreso solamente necesita de la estimación de la función de demanda. Muchos directivos creen que la maximización del ingreso permitirá la de los beneficios a largo plazo, así como un crecimiento de la cuota de mercado.

MAXIMIZACION DE LAS VENTAS • Otro de los objetivos de las empresas puede ser maximizar el número de unidades vendidas, pensando que un mayor volumen de ventas permitirá reducir los costes unitarios y elevar los beneficios a largo plazo por medio de un precio más bajo, suponiendo que el mercado es sensible al precio. A esta estrategia se la denomina precio de *penetración en el mercado*. Texas Instruments (TI) es la primera que ha practicado con la estrategia de penetración en el mercado a través de un bajo precio. La estrategia de TI sería la siguiente: construirá una gran planta de producción, fijará su precio tan bajo como pueda, adquirirá una gran cuota de mercado, experimentará una reducción de costes y bajará los precios a medida que sus costes disminuyan.

Las siguientes condiciones favorecen la fijación de un precio bajo: (1) el mercado es altamente sensible al precio y un precio reducido estimula el crecimiento del mercado; (2) los costes de producción y de distribución disminuyen debido al efecto de la experiencia y (3) un bajo precio desanima a los competidores actuales y potenciales.

MAXIMO DESNATADO DEL MERCADO • Muchas empresas se inclinan hacia la fijación de precios altos para desnatar el mercado. Du Pont es la primera empresa que ha practicado esta política. A través de cada innovación -celofán, nylon, Teflon, etc.- estima el precio más alto posible, dados los beneficios comparativos de sus nuevos productos con relación a los bienes sustitutivos disponibles en el mercado. La empresa fija un precio que hace que la adopción del nuevo producto merezca la pena para algunos segmentos del mercado. Cada vez que las ventas disminuyen, Du Pont reduce el precio para atraer a consumidores sensibles al mismo. De esta manera, Du Pont explota al máximo el potencial de compra de varios segmentos del mercado. Como otro ejemplo puede citarse el de Polaroid, que también practica la política de desnatado: primero introduce una versión cara de su nueva cámara y gradualmente introduce modelos más sencillos a precios más bajos, para penetrar en nuevos segmentos.

La estrategia de explotar al máximo las posibilidades de los segmentos tiene sentido bajo las siguientes condiciones: (1) existe un número suficiente de compradores con interés ac-

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING 18-1

FIJACION DE PRECIOS PARA LA MAXIMIZACION DEL BENEFICIO

Los economistas han elaborado un modelo simple para la fijación de precios de cara a maximizar los beneficios actuales. El modelo supone que la empresa conoce sus funciones de demanda y de costes para el producto del que se trata. La función de demanda describe la relación estimada entre la cantidad (Q) que podría ser comprada en un periodo determinado y los distintos niveles de precios (P). Supongamos que la empresa obtiene de forma estadística que la *ecuación de su función de demanda es*

$$Q = 1.000 - 4P \qquad (18\text{-}1)$$

Esta ecuación expresa la ley de la demanda -se comprará menos por cada periodo a precios más altos.

La función de costes describe el coste total de producción (C) de cualquier cantidad por periodo (Q). En el caso más sencillo, la función de coste total puede expresarse en forma de ecuación lineal mediante: $C=F+cQ$, en la cual F es el total de costes fijos y c el coste variable unitario. Supongamos que la empresa ha conseguido estimar la siguiente ecuación de costes para su producto:

$$C = 6.000 + 50Q \qquad (18\text{-}2)$$

La dirección de la empresa se encuentra de este modo casi en disposición de estimar el precio que maximice los beneficios actuales. Solamente precisa de dos ecuaciones adicionales, ambas de naturaleza definitoria. La primera es que el *total de ingresos* (R) es igual al precio multiplicado por la cantidad vendida, esto es:

$$R = P\,Q \qquad (18\text{-}3)$$

En segundo lugar el *beneficio total* (Z) es la diferencia entre los ingresos totales y los costes totales, es decir:

$$Z = R - C \qquad (18\text{-}4)$$

La empresa puede ahora, a partir de la ecuación de beneficios (18-4), estimar la relación entre los beneficios (Z) y el precio (P) a través de las siguientes deduciones :

$$Z = R - C$$
$$Z = P\,Q - C$$
$$Z = PQ - (6.000 + 50Q)$$
$$Z = P(1.000 - 4P) - 6.000 - 50\,(1.000 - 4P)$$
$$Z = 1.000P - 4\,P^2 - 6.000 - 50.000 + 200P$$
$$Z = -56.000 + 1.200P - 4P^2$$

La función de beneficios es una función cuadrática respecto del precio. Tiene una forma de sombrero (una parábola), en la cual los beneficios alcanzan su mayor nivel (34.000 dólares) para un precio de 150 dólares. El precio óptimo de 150 dólares puede obtenerse mediante una representación gráfica de la parábola para los distintos niveles de precios, localizando el punto más alto o utilizando procedimientos de cálculo matemático.

tual por el producto; (2) los costes unitarios de producir un volumen reducido de unidades no son tan altos como para desestimular la producción; (3) el alto precio inicial no atraerá más competidores; (4) el precio alto proporciona una imagen de producto superior.

LIDERAZGO EN LA CALIDAD DEL PRODUCTO • Una empresa podría pretender ser líder de su mercado en lo que respecta a la calidad de su producto. Maytag, por ejemplo, fabrica lavadoras de alta calidad, fijando precios aproximadamente cien dólares más elevados que sus competidores. Maytag utiliza el slogan "Construida para durar más" y su anuncio ha creado el personaje "el viejo solitario", el mecánico de Maytag, que no tiene apenas que hacer. Esta estrategia proporcionó a Maytag más de un 30% de rendimiento sobre el capital propio en el año 1.987.

La Determinación de la Demanda

Cada precio que la empresa fije tiene un nivel de demanda correspondiente y por lo tanto un diferente impacto sobre sus objetivos de marketing. La relación entre el precio fijado y la cantidad demandada correspondiente aparece relacionada en un concepto tan familiar como la *función de demanda* [ver Figura 18-3 (a)]. La función de demanda muestra el número de unidades que el mercado comprará en un determinado periodo de tiempo ante distintos precios alternativos que podrían fijarse durante dicho periodo. En el caso más frecuente, la demanda y el precio estarán inversamente relacionadas, esto es, cuanto mayor sea el precio menor será la demanda (y viceversa).

En el caso de bienes de prestigio, la curva de demanda presenta a veces una pendiente positiva. Una empresa fabricante de perfumes encontró que la elevación de su precio incrementó las ventas porque a menudo los consumidores interpretan un precio más alto, como una mejor calidad o como un producto más caro. Sin embargo, si se fija un precio demasiado elevado, el nivel de la demanda disminuirá.

VARIABLES QUE AFECTAN A LA SENSIBILIDAD DEL PRECIO • La curva de demanda muestra la reacción conjunta de todo el mercado ante distintas alternativas de precios constituyendo la suma de las reacciones de numerosos individuos con diferentes sensibilidades ante el precio. El primer paso a dar es analizar los factores que afectan a la sensibilidad del precio de la demanda. Nagle ha identificado nueve factores:

1. *Efecto de su Singularidad:* los compradores son menos sensibles al precio cuanto más exclusivo sea el producto.
2. *Efecto de la Importancia Dada a los Productos Sustitutivos*: los compradores son menos sensibles a los precios en la medida en que den menos importancia a los productos sustitutivos.
3. *Efecto de la Dificultad de Comparación*: los compradores son menos sensibles al precio cuando no pueden comparar con facilidad la calidad de los productos sustitutivos.
4. *Efecto del Gasto Total*: los compradores son menos sensibles al precio cuanto menor sea la relación entre el gasto y la totalidad de su renta.
5. *Efecto del Beneficio Final*: los compradores son menos sensibles al precio cuanto menor sea el gasto con respecto al coste total del producto final.
6. *Efecto de los Costes Compartidos*: los compradores son menos sensibles al precio cuando parte del coste es compartido con otra persona.
7. *Efecto de la Inversión Compartida*: los compradores son menos sensibles al precio cuando el producto sea utilizado junto con otros activos comprados previamente.
8. *Efecto Precio-Calidad*: los compradores son menos sensibles al precio cuanta más calidad, prestigio o exclusividad se supone que tiene el producto.
9. *Efecto Inventario*: los compradores son menos sensibles al precio cuando no pueden almacenar el producto. [3]

METODOS PARA LA ESTIMACION DE LA FUNCION DE DEMANDA • La mayoría de las empresas realizan intentos para estimar sus funciones de demanda. Para realizar esta investigación es necesario partir de una serie de hipótesis sobre la conducta de los competidores. Existen dos formas de estimar la demanda: la primera es suponer que los precios de los competidores permanecen constantes a pesar de que la empresa haya cambiado el suyo; la otra consiste en imaginar los distintos precios de los competidores por cada uno de los que fija la empresa. Supongamos que nos encontramos ante el primer supuesto y dejamos las reacciones de los precios de los competidores para más adelante.

Para medir el comportamiento de la demanda es necesario modificar el precio. Puede hacerse un estudio de laboratorio basado en preguntar a una serie de personas cuántas unidades

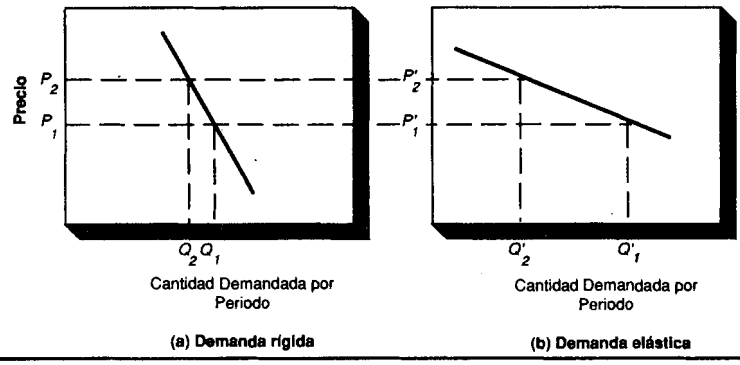


FIGURA 18-3
Demanda Elástica e Inelástica

comprarían a diferentes precios. [4] Bennett y Wilkinson han utilizado un método en los puntos de venta para estimar la función de la demanda consistente en una variación sistemática de los precios de varios productos vendidos en un establecimiento de descuento y en la observación de los resultados. [5]

Para medir la relación precio-cantidad, el investigador del mercado debe controlar otros factores que podrían afectar a la demanda. Si una empresa aumenta sus gastos en publicidad al mismo tiempo que reduce sus precios, no podrá saber si el incremento de la demanda es debido al precio más bajo o al aumento de la publicidad. Los economistas distinguen el efecto del impacto de factores distintos del precio que originan movimientos de la función de demanda, frente a alteraciones en los precios que suponen desplazamientos a lo largo de la función de demanda. Nagle ha presentado un excelente resumen de varios métodos utilizados para medir la sensibilidad ante el precio y la demanda. [6]

LA ELASTICIDAD PRECIO DE LA DEMANDA • Las personas más en contacto con el mercado necesitan conocer cómo responde la demanda ante el precio. Consideremos dos funciones de demanda como las de la Figura 18-3. En (a), un incremento del precio P_1 a P_2 apenas supone una pequeña reducción de la demanda de Q_1 a Q_2. En (b), el mismo incremento del precio representa una reducción importante en la cantidad demandada desde Q_1' a Q_2'. Si la demanda apenas cambia ante las variaciones en los precios decimos que es inelástica, si cambia considerablemente diremos que es elástica. La estimación de la elasticidad precio de la demanda aparece en la siguiente fórmula: [7]

$$\text{Elasticidad precio de la demanda} = \frac{\%\text{ cambio en la cantidad demanda}}{\%\text{ cambio en el precio}}$$

Supongamos que la demanda se reduce en un 10% cuando el vendedor incrementa su precio en un 2%. En este caso la elasticidad de la demanda es -5 (el signo menos confirma la relación inversa entre el precio y la cantidad). Si la demanda cae un 2% cuando el precio se incrementa en un 2%, la elasticidad es -1. En este caso el ingreso total del vendedor permanece constante. El vendedor vende menos unidades de producto, pero un mayor precio mantiene los mismos ingresos. Si la demanda cae un 1% cuando el precio aumenta un 2% la elasticidad es -1/2. Cuanto menor sea la elasticidad de la demanda, más gana el vendedor a medida que aumenta el precio.

¿Cuáles son los determinantes de la elasticidad precio de la demanda? La demanda es seguramente menos elástica bajo las siguientes condiciones: (1) no existen sustitutos competidores o en caso contrario son pocos; (2) los compradores no perciben un precio más alto; (3) los compradores muestran lentitud para cambiar sus hábitos de consumo y buscar precios más bajos; (4) los compradores creen que los precios más altos están justificados por mejoras en la calidad, inflación, etc.

Si la demanda es elástica en lugar de rígida, los compradores considerarán la reducción del precio. Un menor precio incrementará los ingresos totales. Esta situación tiene lugar en la medida en que los costes de producir y vender más unidades no se incrementarán de forma desproporcionada.

Se han realizado varios estudios sobre la elasticidad precio; por ejemplo, la elasticidad para el caso de los automóviles va desde -1 hasta - 2,2 ; el café -5,3; el yoghourt, -1,2; y la ropa ya confeccionada, -2,0. [8] Sin embargo se debe ser precabido en el uso de estas estimaciones. La elasticidad-precio depende de la magnitud y dirección de cambio del precio contemplado; puede ser despreciable, si se da un pequeño cambio en el precio, e importante, si se da un gran cambio en el mismo. Puede diferir en el supuesto de una reducción del precio o de un incremento. Finalmente, la elasticidad del precio a largo plazo es diferente de la obtenida a corto plazo. Los compradores pueden continuar con su proveedor habitual después de un incremento en el precio porque todavía no se han percatado del aumento o porque el incremento es demasiado pequeño; porque otras preocupaciones les mantienen distraídos; porque encuentran que la elección de un nuevo proveedor lleva un tiempo, pero pueden llegar a cambiar de proveedor. En este caso, la demanda es más elástica a largo plazo que a corto. Pero lo contrario puede también ocurrir; los compradores abandonan a su proveedor después de haber sido notificados del incremento del precio pero volver con él más tarde. La distinción entre elasticidad a corto y largo plazo significa que los vendedores no conocerán los efectos totales de las alteraciones en los precios. [9]

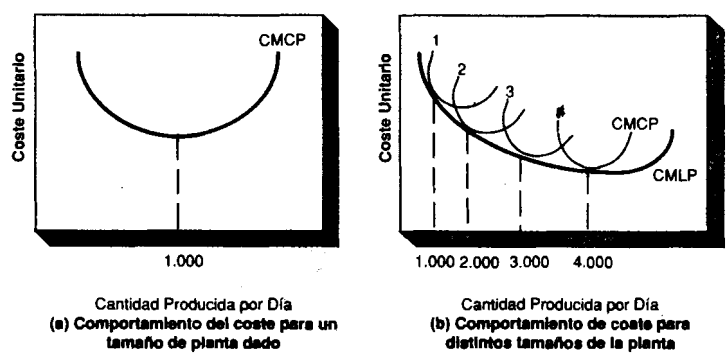
La Estimación de Costes

La demanda supone el techo a los precios que la empresa puede fijar para sus productos. El suelo o umbral lo constituyen los costes. La empresa necesita fijar un precio que permita recuperar todos los costes de producción, distribución y venta del producto, incluido un beneficio razonable de acuerdo con los esfuerzos realizados y los riesgos asumidos.

TIPOS DE COSTES • Los costes de una empresa son de dos clases, fijos y variables. Los *costes fijos* (también denominados de estructura) son costes que no varían con la producción o el volumen de ventas. Así, una empresa debe pagar todos los meses alquileres, calefacción, intereses, sueldos de sus ejecutivos, etc. independientemente del volumen de producción. Los costes fijos no mantienen ninguna relación con el nivel de ocupación.

Los costes variables varían directamente con el nivel de producción. Por ejemplo, cada calculadora de mano que produce Texas Instruments (TI) supone un coste de plástico, un microprocesador en forma de chip, el envase y otros diversos. Estos costes tienden a ser constantes por unidad producida. Se denominan variables porque su importe total es función del número de unidades producidas.

FIGURA 18-4
Coste Unitario según los Niveles de Producción



El coste total consiste en la suma de los costes fijos más los costes variables, dado un nivel de producción. La dirección fija un precio que permitirá como mínimo recuperar el coste total de producción, dado un determinado nivel de ocupación.

EL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTES PARA DISTINTOS NIVELES DE PRODUCCION POR PERIODOS • Para fijar los precios de forma inteligente la dirección necesita conocer cómo varían sus costes para distintos niveles de producción. Supongamos el caso de una empresa como por ejemplo TI que ha construido una planta capaz de producir mil calculadoras de mano por día. La Figura 18-4 (a) muestra la forma clásica en forma de U de la curva de costes medios a corto plazo (CMCP). El coste unitario es alto si solamente se producen unas pocas unidades por día; a medida que la producción se acerca a mil unidades, los costes medios se reducen. La razón es que los costes fijos se distribuyen entre más unidades, con lo cual cada uno de ellos soporta un menor reparto de ese coste fijo. TI puede tratar de producir más de mil unidades al día pero entonces se incrementarán sus costes. El coste medio se incrementa después de mil unidades, debido a que la planta resulta insuficiente: los trabajadores se estorban unos a otros y tienen que hacer colas para utilizar las máquinas, las cuales se averían con más frecuencia.

Si TI cree que podría vender dos mil unidades por día, debería considerar la posibilidad de construir una planta de mayores dimensiones. Esta planta utilizaría de forma más eficiente la maquinaria y facilitaría la labor de los trabajadores, con lo que el coste unitario de producción correspondiente a dos mil unidades por día sería menor que el coste unitario de producir mil, según muestra la curva de costes medios a largo plazo en la Figura 18-4 (b). De hecho una capacidad de planta de tres mil unidades diarias sería incluso más eficiente de acuerdo con lo que aparece en la Figura 18-4 (b). Pero una planta capaz de producir cuatro mil unidades diarias podría ser menos eficiente debido a un incremento de las deseconomías de escala: existen demasiados trabajadores para dirigirlos, la burocracia ralentiza la gestión de la empresa, etc. La Figura 18-4 (b) muestra que una capacidad de tres mil unidades al día es el tamaño óptimo para dimensionar la empresa, si la demanda es lo suficientemente elevada como para poder permitir este nivel de producción.

LA CONDUCTA DE LOS COSTES EN FUNCION DE LA PRODUCCION ACUMULADA • Supongamos que TI acomete la construcción de una planta que produce tres mil calculadoras de mano por día. A medida que TI consigue experiencia produciendo calculadoras de mano, aprende a hacerlo mejor: los trabajadores adquieren más habilidad, el flujo de materiales se mejora, los costes se reducen, etc. El resultado es que el coste medio tiende a disminuir a medida que se consigue experiencia a través de una producción acumulada, tal y como aparece en la Figura 18-5. Así, el coste medio de producir las primeras 100.000 calculadoras de mano es de 10 dólares por calculadora. Cuando la empresa ha producido las primeras 200.000 calculadoras, el coste medio se ha reducido a 9 dólares. Al duplicarse hasta 400.000 unidades, el coste medio es de 8 dólares. La disminución en el coste medio a medida que se acumula la producción es denominado *curva de experiencia* (a veces, *curva de aprendizaje*).

Supongamos ahora tres empresas que compiten en un sector: TI, A y B. TI es el productor a más bajo coste, ofreciendo un precio de 8 dólares por unidad, para una producción de 400.000 unidades. Si estas tres empresas venden la calculadora a 10 dólares, TI consigue un beneficio de 2 dólares por unidad, A consigue un dólar y B justo recupera sus costes. El movimiento más inteligente para TI podría ser reducir su precio a 9 dólares. Esto expulsaría a B del mercado, e incluso A podría considerar la posibilidad de abandonarlo. TI se quedaría con la parte de mercado correspondiente a B (y posiblemente a A si lo abandona). Es más, los clientes o consumidores sensibles al precio comprarán en el mercado al precio más bajo. Los costes de TI se reducirán todavía más con mayor rapidez, obteniendo mayores beneficios, incluso a un precio de 9 dólares. TI ha utilizado una estrategia de precios agresiva repetidamente para conse-

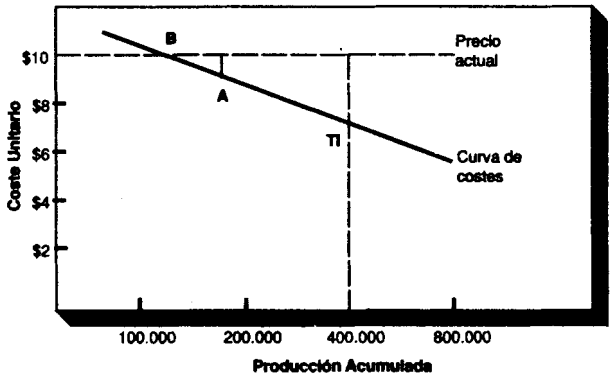


FIGURA 18-5
Coste Unitario como una Función de la Producción Acumulada: La Curva de Experiencia

guir cuota de mercado y expulsar a otros competidores de la industria. La fijación de precios basada en la curva de experiencia comporta algunos riesgos importantes. El precio agresivo puede proporcionar una imagen de producto barato: esto es lo que pudo haber sucedido cuando los ordenadores personales de TI redujeron su precio de 950 dólares en 1.980 a 99 dólares en 1.983. Esta estrategia también supone que los competidores son débiles y que no desean luchar. Finalmente, esta estrategia puede conducir a la empresa a la construcción de más plantas para atender a la demanda, mientras el competidor podría estar innovando con una tecnología a un coste más bajo para obtener costes menores que el líder del mercado, que ahora aplica una tecnología obsoleta.

La fijación de precios basada en la curva de experiencia se ha basado sobre la conducta de los costes de transformación. Pero todos los costes, incluyendo los de marketing, están sujetos a un proceso de aprendizaje. Si tres empresas están invirtiendo grandes cantidades de dinero en telemarketing, la empresa que lo utiliza en mayor medida debe conseguir los costes de telemarketing más bajos. Esta empresa puede cargar menos a sus productos por este concepto y ganar más, manteniéndose los demás costes a un mismo nivel. [10]

El Análisis de los Precios y Ofertas de los Competidores

Mientras la demanda de mercado constituye un tope para la fijación de precios y los costes un umbral mínimo, los precios de los competidores y sus posibles reacciones ayudan a su fijación. La empresa necesita averiguar el precio y la calidad de la oferta de cada competidor. Lo puede hacer de varias formas: puede recoger la opinión de compradores para comparar los precios y las ofertas de los competidores; adquirir listas de precios de los competidores y productos manufacturados por ellos; preguntar a los compradores cómo perciben el precio y la calidad de la oferta de cada competidor.

Una vez que la empresa se encuentra al tanto de los precios y ofertas de los competidores, puede utilizarlas como punto de referencia para orientar su propia política de precios. Si la oferta de la empresa es similar a la de su principal competidor, tendrá que fijar un precio similar al de este o perderá ventas. Si la oferta de la empresa es inferior, ésta no deberá cargar más que el precio del competidor. Si, por el contrario, la oferta es superior, la empresa tendrá que fijar un precio más alto que el de su competidor. Debe estar al tanto, sin embargo, de que los competidores no alteren sus precios como respuesta a las modificaciones que ella introduce. Básicamente, la empresa utilizará un precio para posicionar su oferta al mismo nivel que la competencia.

La Selección de la Técnica de Fijación de los Precios

Dadas las tres C -*función de demanda, función de costes y precios de los competidores*- la empresa se encuentra preparada para seleccionar un precio. El precio deberá situarse entre el que sea lo suficientemente bajo como para producir beneficios y el que sea lo suficientemente alto como para estimular una demanda. La Figura 18-6 resume las tres consideraciones más importantes sobre la fijación de precios. Los costes suponen el umbral mínimo del precio. Los precios de los competidores y el de los productos sustitutivos proporciona un punto de referencia que la empresa tiene que considerar para la fijación de su precio. Las percepciones de los consumidores con relación a las prestaciones de la oferta que realiza la empresa a través de su producto establecen el límite superior del precio.

Las empresas solucionan el problema de la cuantificación del precio mediante la utilización de alguna técnica que tenga en cuenta una o más de estas tres consideraciones. La técnica que se aplique permitirá estimar un precio específico. A continuación examinaremos algunos métodos para la fijación de precios: fijación de precios mediante márgenes, fijación de precios para alcanzar una tasa de rentabilidad y fijación de precios mediante subasta.

FIJACION DE PRECIOS MEDIANTE MARGENES • El método más sencillo para la fijación de precios consiste en añadir un margen al coste del producto. Las empresas de construcción estiman el precio mediante la adición de un margen al coste total del proyecto, que proporcionará el beneficio. Abogados, contables y otros profesionales fijan generalmente el precio de sus servicios añadiendo un margen a sus costes. Algunos vendedores comunican a sus clientes que incrementarán sus costes con un determinado margen; por ejemplo, las compañías aeroespaciales fijan sus precios al gobierno de esta manera.

Para ilustrar la fijación de precios mediante márgenes supongamos un fabricante de tostadores que tiene las siguientes expectativas de costes y ventas:

Coste variable	10 dólares
Costes fijos	300.000 dólares
Ventas esperadas en unidades	50.000

En consecuencia el coste unitario de este fabricante viene dado por:

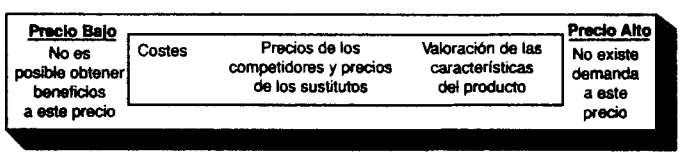
$$\text{Coste unitario} = \text{coste variable} + \frac{\text{costes fijos}}{\text{ventas en unidades}} = 10 \text{ dólares} + \frac{300.000 \text{ dólares}}{50.000} = 16 \text{ dólares.}$$

Supongamos ahora que el fabricante quiere ganar un 20% sobre las ventas. El precio que fija el fabricante viene dado por:

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{coste unitario}}{(1 - \text{rentabilidad esperada sobre las ventas})} = \frac{16 \text{ dólares}}{1 - 0{,}2} = 20 \text{ dólares.}$$

El fabricante podría fijar un precio de 20 dólares por tostador y conseguir un beneficio de 4 dólares por unidad. Los distribuidores incrementarán aún más el precio del tostador; si desean ganar un 50% sobre las ventas, elevarán el precio de cada tostador hasta 40 dólares. Esto es equivalente a un incremento sobre el coste del 100% (= 20/20 dólares).

FIGURA 18-6
El Modelo de las Tres C's para el Establecimiento del Precio


Precio Bajo
No es posible obtener beneficios a este precio
Costes
Precios de los competidores y precios de los sustitutos
Valoración de las características del producto
Precio Alto
No existe demanda a este precio

Los márgenes varían considerablemente entre diferentes bienes. Algunos márgenes frecuentes (sobre el precio, no sobre el coste) en los supermercados son de un 9% en comida para niños; un 14% en tabaco; un 20% en pastelería; un 27% en alimentos deshidratados y vegetales; un 37% en especies y otros extractos y un 50% en tarjetas de felicitación. [11] Existe una gran dispersión alrededor de los valores medios de cada tipo de productos. Así, dentro de las especies y extractos, por ejemplo, los márgenes de precios al detalle varían desde un 19% hasta un 56%. Los márgenes generalmente son más altos en productos que tienen un comportamiento de ventas estacional (para cubrir el riesgo de no ser vendidos), en productos especiales, productos que tienen baja rotación, en otros que tienen costes elevados de almacenamiento y manipulación y en los productos con demandas rígidas.

¿Tiene sentido el uso de márgenes standarizados para fijar precios? Generalmente no. Cualquier método de fijación de precios que ignore la demanda actual, el valor percibido y los competidores, no permitirá seguramente la estimación de un precio óptimo. Supongamos que el fabricante de tostadores antes señalado carga 20 dólares pero vende solamente 30.000 tostadores en lugar de 50.000. El coste fijo unitario por producto será más alto ahora, debido a que los costes fijos se distribuyen entre un menor número de unidades. La fijación de precio mediante márgenes solamente da buenos resultados cuando el volumen de ventas real coincide con el esperado.

Las empresas que introducen un nuevo producto fijan, a menudo, un precio alto, con la esperanza de recuperar los costes tan rápido como sea posible. Pero la estrategia de un alto margen puede ser fatal si los competidores fijan bajos precios. Esto le sucedió a Philips cuando fijó el precio de sus reproductores de video-disco. Philips quería conseguir beneficios con los reproductores, pero sus competidores japoneses fijaron un bajo precio, consiguiendo rápidamente una importante cuota de mercado que tuvo como consecuencia una reducción sustancial de sus costes.

La fijación de precios mediante márgenes resulta popular por una serie de motivos: primero, porque los vendedores conocen con más certeza sus costes que la demanda. Resuelven la tarea de la fijación de precios relacionando los precios con los costes sin necesidad de hacer ajustes frecuentes a medida que la demanda cambia; en segundo lugar, debido a que todas las empresas del sector utilizan este método de fijación de precios, los mismos tienden a ser parecidos. En consecuencia, la competencia basada en el precio tiende a minimizarse, lo cual no sucedería si las empresas pusieran más atención en las variaciones de la demanda al fijar sus precio; en tercer lugar, muchas personas consideran que la fijación de precios basada en los costes es más transparente, tanto para los compradores como para los vendedores, los cuales no tienen ventajas sobre los compradores cuando su demanda se agudiza, pero incluso entonces consiguen una rentabilidad razonable sobre sus inversiones.

FIJACION DE PRECIOS PARA ALCANZAR TASAS DE RENTABILIDAD •

Otro enfoque para la fijación de precios basada en los costes consiste en considerar una determinada *tasa de rentabilidad.* La empresa fija el precio más adecuado para un objetivo fijado de rentabilidad sobre sus inversiones. Esta forma de fijar los precios es utilizada por General Motors, que estima el precio de sus coches para alcanzar una tasa de rentabilidad del 15 al 20%. Esta técnica es también frecuente en empresas de servicios públicos obligados a conseguir una determinada tasa de rentabilidad sobre sus inversiones.

Supongamos que el fabricante de tostadores ya mencionado ha invertido 1 millón de dólares en su negocio y desea fijar un precio que le permita ganar un 20% sobre los fondos invertidos, es decir, 200.000 dólares. El precio para alcanzar la tasa de rentabilidad viene dado por la siguiente fórmula:

$$\text{precio} = \text{coste unitario} + \frac{\text{rentabilidad deseada} \times \text{capital invertido}}{\text{unidades vendidas}} = 16 + \frac{0{,}20 \times 1 \text{ millón}}{50.000} = 20 \text{ dólares}$$

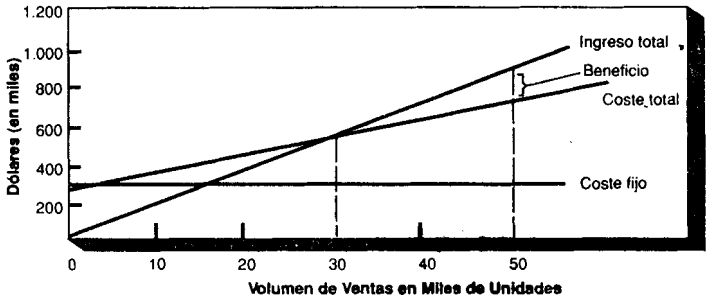


FIGURA 18-7
El Gráfico del Punto Muerto para Determinar el Precio y Volumen Objetivos

El fabricante alcanzará un 20% de rentabilidad si los costes y las estimaciones de ventas son precisos. Pero, ¿qué sucederá si no alcanza las 50.000 unidades de ventas? Podrá preparar un cuadro que muestre *el punto muerto* de la empresa, así como los beneficios o pérdidas que puede alcanzar para otros niveles de ventas. La Figura 18-7 muestra el cuadro del punto muerto. Los costes fijos son 300.000 dólares independientemente del volumen de ventas. Los costes variables se superponen sobre los fijos y evolucionan de forma lineal con el volumen de producción y venta. La curva de ingreso total comienza a un nivel cero y se eleva linealmente con cada unidad vendida. La pendiente de la curva de ingresos es igual al precio unitario, 20 dólares.

Las curvas de ingresos y de costes totales se cruzan para un nivel de 30.000 unidades. Este es el *volumen correspondiente al punto muerto* que puede verificarse a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Punto muerto} = \frac{\text{coste fijo}}{\text{precio - coste variable}} = \frac{300.000 \text{ dólares}}{20 \text{ dólares} - 10 \text{ dólares}} = 30.000$$

El fabricante, naturalmente, espera que el mercado adquiera 50.000 unidades a 20 dólares, en cuyo caso gana 200.000 dólares sobre su millón invertido. Sin embargo, las ventas van a depender en gran medida de la elasticidad-precio y de los precios de los competidores. Desgraciadamente, la fijación de precios para alcanzar una tasa de rentabilidad determinada omite estas consideraciones. El fabricante debe considerar diferentes precios y estimar su impacto probable sobre el volumen de ventas y los beneficios, además de investigar modos de reducir sus costes fijos y variables, porque menores costes significarán un punto muerto menos elevado.

FIJACION DE PRECIOS BASADA EN EL VALOR PERCIBIDO• Cada vez más las empresas basan sus precios en el *valor percibido* del producto. El aspecto clave para la fijación de precios son las percepciones de valor de los compradores, no los costes del vendedor. Estos utilizan variables independientes del precio en su mix de marketing para crear una imagen de valor en las mentes de los compradores. El precio se fija para capturar el valor percibido.[12]

La fijación del precio basada en el valor percibido da buen resultado desde la óptica del posicionamiento del producto. Una empresa desarrolla un concepto de producto para un determinado mercado objetivo con una calidad planificada y un precio. Posteriormente la dirección estima el volumen que espera vender a este precio. La estimación indica la capacidad necesitada de la planta, la inversión y el coste unitario. La dirección podrá entonces valorar si el producto proporcionará un beneficio satisfactorio al precio planificado, dado su coste. Si la respuesta es afirmativa, la empresa continuará adelante con el desarrollo del producto. En caso contrario, desestimará la idea.

Dos empresas importantes que practican esta técnica de fijación de precios son Du Pont y Caterpillar. Cuando Du Pont desarrolló su nueva fibra sintética para alfombras, demostró a otros fabricantes que podrían afrontar el pago a Du Pont de 1,40 dólares por libra de la nueva

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING 18-2

METODOS DE ESTIMACION DEL VALOR PERCIBIDO: UNA ILUSTRACION

Tres empresas A, B, y C, fabrican interruptores diferenciales. Se ha pedido a los compradores industriales que examinen y evalúen las ofertas de las respectivas empresas. A continuación se exponen tres métodos alternativos:

- ***Método de la Jerarquización Directa del Precio*: en este supuesto los compradores fijan un precio subjetivo que consideran que refleja el valor de los interruptores de cada una de las empresas. Por ejemplo, puede asignar unos precios de 2,55 dólares, 2 dólares y 1,52 dólares respectivamente.**
- ***Método de la Jerarquización Directa del Valor Percibido*: en este supuesto los compradores deben repartir 100 puntos entre las tres empresas, con objeto de reflejar el valor total que supone comprar el interruptor a cada empresa. Supongamos que asignan 42, 33 y 25, respectivamente. Si el precio medio del mercado del interruptor es de 2 dólares, las tres empresas podrían fijar unos precios respectivamente de 2,55 dólares, 2 dólares y 1,52 dólares, para reflejar las variaciones del valor percibido.**
- ***Método del Diagnóstico*: en este supuesto los compradores jerarquizan las tres ofertas basándose en una serie de atributos. Reparten 100 puntos a cada una de las tres empresas en relación con cada uno de los atributos que puede presentar el producto. También reparten 100 puntos para reflejar la importancia relativa de los mismos y conseguir así su ponderación. Supongamos que los resultados son los siguientes:**

	ATRIBUTO	PRODUCTOS		
		A	B	C
25	Duración del producto	40	40	20
30	Fiabilidad del producto	33	33	33
30	Fiabilidad de la entrega	50	25	25
15	Calidad del servicio	45	35	20
100	(Valor percibido)	(41.65)	(32.65)	(24.90)
	(Precio de equilibrio)	$2.55	$2.00	$1.52

Multiplicando la importancia de la ponderación por las valoraciones que se otorgan a cada uno de los atributos de la empresa y sumando posteriormente esas ponderaciones, se observa que la oferta de la empresa A está por encima de la media (42); la compañía B ofrece

fibra y todavía obtener beneficios. Du Pont llamó a esto *el precio del valor en uso*. Reconoció, sin embargo, que la fijación del precio del nuevo material a 1,40 dólares por libra podía dejar al mercado indiferente, así que decidió bajar el precio por debajo de 1,40 dólares, para estimar una cifra variable en función de la tasa de penetración del mercado deseada. Du Pont no utilizó su coste unitario de producción para fijar el precio, sino solamente con el objeto de juzgar si existía suficiente beneficio para continuar como líder del mercado.

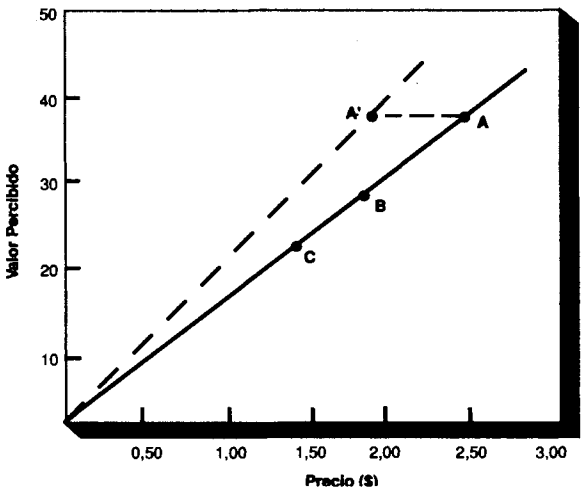
Caterpillar utilizó el valor percibido para fijar los precios de sus equipos de construcción. Fijó el precio de uno de sus tractores en 100.000 dólares aunque un competidor similar lo hizo en 90.000, pero ¡Caterpillar obtuvo más ventas que su competidor! A la pregunta de un cliente interesado a un distribuidor de Caterpillar de por qué debía pagar 10.000 dólares más por un tractor de su marca, el vendedor respondió :

$ 90.000	es el precio de un tractor con características similares al de la competencia.
$ 7.000	es la prima por una duración superior.
$ 6.000	es la prima por una fiabilidad superior.
$ 5.000	es la prima por un servicio superior.
$ 2.000	es la prima por una mayor garantía en los accesorios.
$ 110.000	es el precio final de todo el conjunto.
$ -10.000	es el descuento.
$ 100.000	es el precio final.

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING 18-2

un valor medio (33) y la empresa C ofrece el valor más bajo (25).

La empresa A puede fijar un precio alto para sus interruptores debido a que los compradores los perciben como la mejor oferta. Si la empresa A desea fijar el precio proporcionalmente al valor percibido, puede fijarlo alrededor de 2,55 dólares (= 2 dólares por una calidad media x 42/33). Si las tres empresas fijan su precio proporcionalmente al valor percibido, tendrán una cuota de mercado parecida, debido a que todas ellas ofrecen la misma relación entre valor percibido y precio.



Si una empresa fija el precio a un nivel inferior a su valor percibido, conseguirá una cuota de mercado extra, debido a que los compradores obtendrán un valor superior por su dinero. Esta relación aparece ilustrada en la figura.

Las 3 ofertas A, B y C proporcionan inicialmente la misma relación entre valor y precio, y se sitúan a lo largo de una misma línea. Las respectivas cuotas de mercado dependerán de la densidad relativa de los puntos ideales (no aparecen en la figura) alrededor de las tres ofertas. Supongamos ahora que la empresa A reduce su precio hasta A . Su valor con respecto al precio será recogido en un línea que tiene mayor pendiente (la línea de puntos) y conseguirá una cuota de mercado que se aleje de B y C, especialmente de B, debido a que ofrece más valor por el mismo precio que B. En su estrategia de autodefensa B, o bien reduce su precio o eleva su valor percibido, añadiendo más fiabilidad a su servicio, etc. Si los costes de incrementar su valor percibido son menores que la pérdida de ingresos resultante de reducir el precio, B debería reforzar su valor percibido.

El consumidor entendió que aunque él había preguntado por qué debía pagar 10.000 dólares más por el tractor Caterpillar, estaba obteniendo en realidad un descuento de 10.000 dólares. Concluyó eligiendo un tractor Caterpillar porque se convenció de que los *costes de mantenimiento* durante la vida del tractor serían inferiores.

La clave para la fijación de precios según el valor percibido consiste en determinar con precisión la percepción del mercado del valor de la oferta. Los vendedores que sobrevaloren su oferta fijarán un precio excesivamente alto a sus productos y los vendedores que infraestimen dicho valor fijarán un precio inferior al que podrían determinar. Es necesaria una investigación de mercado para establecer la percepción del mercado sobre el valor, con objeto de utilizarla como guía de una efectiva fijación de precios. Los métodos para estimar el valor percibido se describen en Conceptos de Marketing y Herramientas 18-2; los métodos para la estimación de un precio alrededor del valor percibido estimado en Conceptos de Marketing y Estrategias 18-3.

FIJACION DE PRECIOS BASADA EN LA COMPETENCIA • Consiste en que las empresas fundamenten sus precios en los fijados por los competidores, independientemente de sus propios costes o de la demanda; es decir, según esta estrategia la empresa debería fijar un precio análogo al de su principal competidor(es). En mercados oligopolísticos que venden mercancías tales como acero, papel o fertilizante, las empresas fijan generalmente el mismo precio.

Las empresas pequeñas "siguen al líder", cambiando sus precios cuando los líderes lo hacen, en lugar de actuar cuando su demanda o sus costes se alteran. Algunas empresas cargan una prima o un ligero descuento, pero siempre manteniendo la diferencia. Así por ejemplo, ciertos pequeños distribuidores de gasolina fijan generalmente un precio inferior en unos centavos al de las principales compañías de petróleo, sin permitir que la diferencia aumente o disminuya. Es decir, la diferencia de precios se mantiene siempre constante.

La fijación de precios basada en la competencia es bastante popular. Allí donde los costes sean difíciles de medir o la respuesta de los competidores sea incierta, las empresas consideran a esta práctica como una buena solución. Se considera que los precios basados en la competencia reflejan la sabiduría colectiva de la industria en relación con el precio que puede proporcionar una rentabilidad aceptable, sin atacar ni destruir la armonía industrial.

FIJACION DE PRECIOS MEDIANTE LICITACION • La fijación de precios basada en la competencia es común en las adjudicaciones públicas a las empresas. La empresa fundamenta su precio en sus expectativas de cómo lo fijarán los competidores, en lugar de centrarse en la relación rígida que existe entre los costes o la demanda. Si las empresas desean conseguir la adjudicación, fijarán sus precios a un nivel más bajo que los competidores.

Sin embargo, la empresa no puede fijar sus precios por debajo de un cierto nivel por debajo de sus costes. Por otra parte, cuanto más alto fije su precio sobre los costes, menor será la oportunidad de conseguir el contrato de adjudicación.

El efecto neto de estas dos fuerzas opuestas puede describirse en los términos del *beneficio esperado* de la oferta (ver la Tabla 18-1). Supongamos que una oferta de 9.500 dólares suponga una alta oportunidad de obtener un contrato de adjudicación, digamos un 81% de probabilidades,pero conlleve un pequeño beneficio, por ejemplo de 100 dólares. El valor esperado del beneficio de esta oferta sería, por lo tanto, de 81 dólares. Si la empresa ofreciese 11.000 dólares, su beneficio podría ser 1.600, pero su oportunidad de conseguir el contrato se reduciría, por ejemplo al 1%. El beneficio esperado sería sólo de 16 dólares. Un criterio lógico para proceder podría ser ofrecer el precio que maximizara el beneficio esperado. De acuerdo con la Tabla 18-1, la mejor oferta podría ser de 10.000 dólares, para la cual el beneficio esperado sería de 216 dólares.

La utilización del criterio del beneficio esperado para la fijación de precios tiene sentido para las empresas que se presentan a muchas ofertas de licitación. Mediante el cálculo de probabilidades la empresa podría conseguir los mayores beneficios a largo plazo. La empresa que se presente a las ofertas de licitación sólo de vez en cuando o que necesita de una licitación concreta, no encontrará ventajas a la utilización del criterio del beneficio esperado. Este criterio, por ejemplo, no distingue entre 1.000 dólares de beneficio con un 10% de probabilidades y 125 dólares de beneficio con un 80% de probabilidades. Es más, la empresa que desee mantener su producción podría preferir la segunda opción a la primera.

La Selección del Precio Final

Los métodos de fijación de precios descritos anteriormente estrechan el abanico de posibilidades de las cuales pueda elegirse el precio final. Para seleccionarlo, la empresa debe considerar ciertos factores adicionales:

PRECIOS PSICOLOGICOS • Los vendedores deben considerar los precios psicológicos junto a los razonamientos económicos. Muchos consumidores consideran el precio como un indicador de calidad. Cuando Fleischmann elevó el precio de su ginebra de cuatro dólares y medio a cinco y medio, las ventas de su licor se elevaron, en lugar de reducirse. El precio imagen es especialmente efectivo en productos ego-sensitivos tales como perfumes y coches caros.

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING 18-3

METODOS PARA FIJAR EL PRECIO ALREDEDOR DEL VALOR PERCIBIDO

Las empresas no pueden siempre depender de la percepción de sus clientes sobre el valor de su oferta y de la de sus competidores. Ciertas empresas industriales sofisticadas utilizan una herramienta denominada *valor económico del cliente* (VEC) para facilitar a sus clientes la percepción del valor que se calcula mediante la comparación entre los costes totales del producto que el cliente está utilizando actualmente (producto de referencia) y sus beneficios. Este es un modo efectivo de analizar la política de precios para bienes industriales, donde el precio de compra representa para los clientes, sólo una parte de los costes que puede suponer el producto a lo largo de su vida.

La siguiente figura ilustra cómo se determina el VEC. Supongamos que una empresa se encuentra desarrollando dos productos Y, Z, para competir con un producto X, que es el que utiliza en la actualidad el cliente.

El nuevo producto Y realiza las mismas funciones que el de referencia, X, pero su puesta a punto y costes se elevan solamente a 400 dólares, proporcionando un ahorro de 300 dólares. Debido a que el producto X que utiliza el cliente tiene unos costes a lo largo de su vida de 1.000, el valor económico que el nuevo producto Y ofrece al consumidor es de 600 dólares (1.000 - 400). Así el consumidor podría desear pagar hasta 600 dólares por el producto Y.

Un nuevo producto Z tiene más atributos y prestaciones que los productos X o Y. Estas prestaciones extra de Z tienen un valor de incremento percibido de 300 dólares cuando se le compara con el producto de referencia. En relación con él, el producto Z supone un ahorro de 100 dólares en costes posteriores a la compra y tiene un valor de incremento de 300 dólares, de lo que resulta un valor económico de 600 para el cliente. En consecuencia, Z proporciona un valor económico para el cliente superior al de Y a pesar de sus superiores costes posteriores a la compra, debido a que proporciona un valor adicional al cliente.

La empresa debe fijar su precio a un nivel comprendido entre sus costes y el VEC que percibe el cliente. Si la empresa fija el precio de Y a 400 dólares, el cliente podría ahorrar 200 dólares comparando ese producto con X, a pesar de pagar 100 dólares más por Y. El beneficio de la empresa depende de los costes de suministro de Y. Si éstos se elevan a 250 dólares, la empresa obtendrá un beneficio de 150 dólares (=400 dólares - 250 dólares).

La empresa puede también utilizar el VEC para determinar en qué segmentos del mercado penetrar. Debe dirigirse hacia aquellos en los cuales su precio proporcione más valor económico a los clientes del que están obteniendo de los productos que actualmente utilizan.

***Fuente*: Este cuadro ha sido condensado por los autores John L. Forbis y Nitin T. Mehta, "Economic Value to the Customer", *McKinsey Staff Paper* (Chicago:McKinsey & Co.Inc., Febrero 1.979), pp. 1-10**

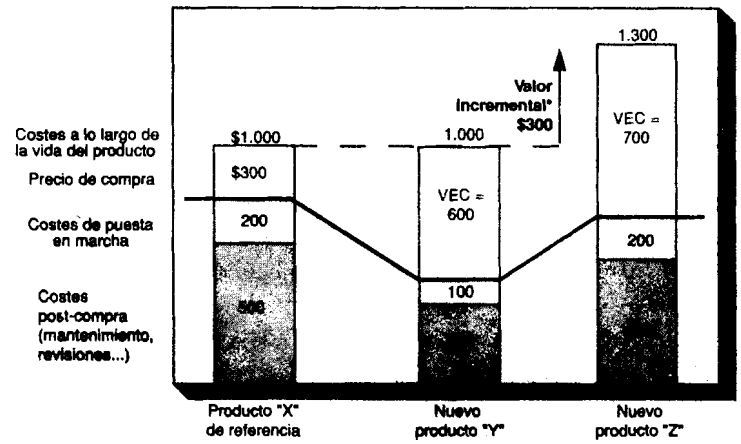


TABLA 18-1
Efecto de Diferentes Ofertas en el Beneficio Esperado

OFERTA DE LA EMPRESA	BENEFICIO DE LA EMPRESA	PROBABILIDAD SUBJETIVA DE CONSEGUIR LA OFERTA	BENEFICIO ESPERADO
$9.500	$100	0,81	$81
10.000	600	0,36	216
10.500	1.100	0,09	99
11.000	1.600	0,01	16

Una botella de perfume que cuesta 100 dólares podría contener solamente 10 dólares de esencia, pero quien hace el regalo está dispuesto a pagar 100 dólares para transmitir al receptor su alta estima.

Un estudio de la relación entre calidad y precio de los automóviles encontró que la relación existente entre estas dos variables operaba de forma recíproca. [13] Se percibió que los coches con precios más altos poseían (sin garantías) una calidad elevada. Los automóviles con mayor calidad se percibieron a un precio superior al que tenían. Cuando se dispone de información alternativa relativa a la verdadera calidad, el precio se convierte en un indicador de la misma menos significativo. [14] Cuando esta información no se encuentra disponible, el precio actúa como indicador de calidad.

El vendedor a menudo opera con *precios de referencia* a la hora de fijar los de su producto. Los compradores tienen en su mente un precio de referencia cuando buscan un producto en concreto, formado mediante el conocimiento de precios actuales, precios anteriores u obtenido en el contexto de una compra. Por ejemplo, un vendedor puede poner su producto entre otros más caros para dar la imagen de su pertenencia a la misma clase. Los grandes almacenes exponen ropa femenina en departamentos separados diferenciados por el precio; a los vestidos que se encuentran en los departamentos más caros, se les supone mejor calidad. El precio de referencia puede también ser creado por el propio fabricante, sugiriendo un precio alto, indicando que el producto tuvo un precio mayor inicialmente o haciendo referencia a los elevados precios de un competidor.

Numerosos vendedores estiman que los precios deberían terminar en números impares como los que dominan los anuncios de la prensa. Por ejemplo, un amplificador estéreo a un precio de 299 dólares en lugar de 300. Numerosos clientes perciben un precio de 200 en lugar de casi 300 dólares. Por otro lado las terminaciones impares conducen información que se asocia al descuento o a la rebaja. Pero las compañías que desean transmitir una imagen de altos precios, en lugar de una imagen de bajos precios, deberían evitar las terminaciones impares en sus precios.

INFLUENCIA DE OTROS ELEMENTOS DE MARKETING MIX SOBRE EL PRECIO

• En relación con los competidores, el precio final debe tener en cuenta otros aspectos tales como la calidad de la marca y la publicidad. Farris y Reibstein examinaron la relación existente entre precios, calidad y publicidad relativa con 227 consumidores, obteniendo los siguientes resultados:

1. Las marcas con una calidad media y unos presupuestos de publicidad relativamente altos fueron capaces de aplicar primas a sus precios. Los consumidores, aparentemente, estaban más dispuestos a pagar precios más altos por productos conocidos que por los desconocidos.
2. Las marcas con calidad y publicidad presentaban los precios más altos. Inversamente, las marcas con baja calidad y publicidad ofrecían los más bajos.
3. La relación positiva entre altos precios y altos gastos publicitarios apareció con mayor intensidad en las últimas fases del ciclo de vida del producto, para líderes del mercado y para productos de bajo coste. [15]

POLITICAS DE PRECIO EN LA EMPRESA • El precio que se fije debe ser consistente con las políticas de precio de la empresa. Muchas empresas crean un departamento específico para la fijación de precios con objeto de desarrollar políticas y establecer o aprobar decisiones sobre los mismos. El propósito de este proceder es asegurar que la fuerza de ventas fije precios que sean razonables para los consumidores y rentables para la empresa.

IMPACTO DEL PRECIO EN OTROS ASPECTOS • La dirección debe también considerar las reacciones de otros agentes relacionados con la empresa ante los precios: ¿Cómo se sentirán los *distribuidores y vendedores*? ¿Deseará *la fuerza de ventas de la empresa* vender a ese precio o se quejarán de que es demasiado alto? ¿Cómo reaccionarán los *competidores* ante el precio? ¿Subirán los precios los *proveedores* cuando ellos vean el que ha fijado la empresa? ¿Intervendrá el *gobierno* con objeto de evitar que el precio pueda ser definitivo? En último caso, los responsables máximos de las ventas de la empresa necesitan conocer la legislación existente sobre precios y asegurarse de que su política es legal.

ADAPTACION DEL PRECIO

Las empresas no fijan un único precio, sino una estructura que afecta a distintos productos y refleja variaciones en función de la demanda geográfica y de los costes, en los segmentos de mercado, en el calendario de compras y otros factores. Examinaremos a continuación algunas estrategias de adaptación de precios; precios geográficos, descuentos en los precios, precios de promoción, discriminación de precios y precio de un mix de productos.

Fijación Geográfica de Precios

La fijación de precios atendiendo a la diferenciación geográfica supone que la empresa debe decidir cómo fijar a los clientes el precio de sus productos en diferentes lugares. ¿Debe la empresa fijar precios más altos a los consumidores que se encuentran más lejos, con objeto de cubrir los mayores costes de transporte, con un cierto riesgo de malograr su negocio? o ¿debe fijar el mismo precio a todos los clientes independientemente de su localización? Las empresas han desarrollado diferentes enfoques, para tratar la fijación de precios en distintas áreas geográficas, que se describen en las Estrategias de Marketing 18-1.

Descuentos en los precios y otras reducciones

La mayoría de las empresas modifican su precio básico con objeto de recompensar a clientes por pronto pago, volumen de compra y compras fuera de estación. A continuación se describen estos ajustes en los precios -denominados descuentos y otras ventajas- se describen a continuación.

DESCUENTOS EN EFECTIVO • Un descuento es una reducción en el precio a compradores que paguen sus facturas con prontitud. Un ejemplo característico es "2/10, neto 30", que significa que el pago debe hacerse dentro de los 30 días postèriores a la compra, pero el comprador puede reducir en un 2% si paga en los 10 días siguientes. El descuento debe garantizarse a todos los compradores que actúen en esos términos. Estos descuentos son una costumbre en muchos sectores y sirven al propósito de incrementar la liquidez de los vendedores y reducir todo el conjunto de costes relacionados con el crédito y los impagados.

DESCUENTOS POR CANTIDAD • Un descuento por cantidad es una reducción en el precio a compradores que compren grandes cantidades. Un ejemplo lo constituye, "10 dólares por unidad cuando se compran menos de 100 unidades; 9 dólares por unidad, si adquieren 100 o más". Los descuentos por cantidad también deben ofrecerse por igual a todos los compradores y no deben exceder del ahorro de costes que experimenta el vendedor asociado con la venta de grandes cantidades. Estos ahorros incluyen gastos reducidos de venta, existencias y transporte. Pueden ofrecerse sobre una base no acumulativa (en cada pedido que se realice) o de forma acumulativa (sobre el número de unidades adquiridas dentro de un determinado periodo de tiempo). Los descuentos suponen un incentivo para que un comprador adquiera más a un determinado vendedor, en lugar de comprar a través de múltiples fuentes.

ESTRATEGIAS DE MARKETING 18-1

CINCO ESTRATEGIAS GEOGRAFICAS PARA LA FIJACION DE PRECIOS

Consideremos la siguiente situación:

> **La empresa Peerless Paper está localizada en Atlanta, Georgia, y vende sus productos de papel a clientes localizados en todos los Estados Unidos. El coste del transporte es elevado y afecta a clientes que compran su papel. Peerless quiere establecer una política de precios geográfica. La elección trata de evaluar cómo cobrar un pedido de 100 dólares a tres tipos diferentes de clientes: cliente A (Atlanta), cliente B (Bloomington, Indiana) y cliente C (Compton, California).**

PRECIOS FOB • **Peerless puede pedir a cada uno de sus clientes que pague los costes de transporte desde la empresa de Atlanta hasta el destino. Los tres clientes pagarían un mismo precio en fábrica de 100 dólares y adicionalmente, el cliente A pagaría 10 dólares, el B 15 y el C 25 en concepto de transporte. El precio en origen FOB (Free-on-board), significa que los bienes se colocan de forma gratuita en el medio de transporte que se elija y a partir de ese momento, el cuidado y la responsabilidad se traslada al consumidor, que pagará el transporte desde la factoría hasta el destino.**

Parece que los precios FOB representan el método más equitativo para distribuir los costes de transporte, debido a que cada cliente elige los suyos propios. La desventaja sin embargo, consiste en que Peerless resultará una empresa cara para los clientes que se encuentren alejados de su centro de producción en Atlanta. Si el principal competidor de Peerless está localizado en California, eliminará a Peerless en dicho Estado. De hecho, el competidor barrerá a Peerless en la mayoría de los mercados del Oeste, mientras que Peerless dominará en el Este. Podría trazarse una línea vertical que incluyera a las ciudades para las cuales los costes de transporte más el precio de la compra fueran iguales. Peerless tendría entonces ventajas sobre el precio al este de esta línea y su competidor las tendría en la parte oeste.

PRECIO DE ENTREGA UNIFORME • **Esta modalidad es exactamente la opuesta a la fijación de precios FOB. En este caso la empresa fija el mismo precio para todos los clientes, sumando el coste del producto al del transporte independientemente de la localización de los mismos. A este precio se le denomina "sello de correos", después de que el Gobierno de los Estados Unidos fijara un único precio para el correo certificado en todo el país. El coste del transporte se fija sobre la base de un coste medio. Supongamos que es de 15 dólares. El precio uniforme resulta alto para un cliente de Atlanta, que paga 15 dólares en concepto de transporte, en lugar de 10, y subvenciona al cliente de Compton que paga 15 dólares en lugar de 25. El cliente de Atlanta podría preferir comprar el papel a otro fabricante que utilizara precios FOB. Por otra parte, Peerless tiene una mayor oportunidad de ganarse el cliente de California, además el precio uniforme facilita las labores de gestión y permite a la empresa mantener una política de precio único para todo el país.**

PRECIOS POR ZONAS • **La fijación de precios por zonas constituye una opción intermedia entre los precios uniformes y los precios FOB. La**

DESCUENTOS FUNCIONALES • Los descuentos funcionales (también denominados descuentos comerciales) son ofrecidos por el fabricante a miembros del canal de distribución que lleven a cabo determinadas funciones, tales como venta, almacenamiento y mantenimiento de un determinado nivel de actividad. Los fabricantes pueden ofrecer distintos descuentos funcionales a los diferentes canales comerciales, debido a la variedad de funciones que pueden desempeñar, pero deben ofrecer siempre los mismos descuentos funcionales dentro de cada canal comercial.

DESCUENTOS ESTACIONALES • Un descuento estacional es una reducción del precio a compradores que adquieren las mercancías o los servicios fuera de temporada. El descuento

ESTRATEGIAS DE MARKETING 18-1

empresa establece dos o más zonas. Todos los consumidores dentro de una misma zona pagan el mismo precio final, que resulta mayor cuanto más alejada esté la zona. Peerless podría distinguir entre la zona Este que supone 10 dólares en concepto de costes de transporte a todos los clientes de la misma; la zona de Medio Oeste que implica 15 dólares para los clientes situados en ella, y la zona Oeste, con un recargo de 25 dólares. De esta manera, los clientes dentro de ciertas zonas con un precio determinado, no reciben ventajas de la empresa; así un cliente de Atlanta y un cliente de Boston pagan el mismo precio final a Peerless. La desventaja radica en que, sin embargo, el cliente de Atlanta está subvencionando los costes de transporte al cliente de Boston. Adicionalmente, un consumidor que se encuentre justo al lado Oeste de la línea que divide el Este y el Medio Oeste, paga bastante más que uno que se encuentre en el lado este, aunque la distancia entre ellos sea solamente de unas pocas millas.

FIJACION DE PRECIOS SOBRE UN PUNTO DE PARTIDA • Esta forma de fijar los precios permite al vendedor elegir alguna ciudad como punto de partida y cobrar a los clientes los costes de transporte desde esa ciudad hasta donde ellos residen, independientemente de dónde se encuentre la ciudad a la cual se envíen los bienes. Por ejemplo, Peerless podría considerar que Chicago es el punto básico o ciudad de referencia y cobrar a todos los clientes 100 dólares además de los correspondientes costes de transporte desde Chicago hasta su destino. Esto significa que los clientes de Atlanta pagan el transporte desde Chicago hasta Atlanta a pesar de que los bienes han sido enviados desde Atlanta. Están pagando "un recargo fantasma". La utilización de esta forma de fijar los precios los eleva para aquellos clientes que se encuentren cerca de la empresa y los reduce para aquellos que se encuentren lejos.

Si todos los vendedores utilizasen la misma ciudad de partida, los precios de los productos entregados serían los mismos para todos los clientes y podría eliminarse la competencia de precios. Algunos sectores como el del azúcar, el del cemento, el del acero o el de los automóviles usados, han utilizado este método durante años, pero en la actualidad es menos popular debido a las adversas disposiciones legales que regulan la competencia desleal en materia de precios. Algunas empresas establecen múltiples puntos base para crear más flexibilidad. Ello puede permitir una mejor adaptación de las tarifas de transporte desde el punto base más próximo al consumidor.

FIJACION DE PRECIOS PARA LA ABSORCION DE LOS COSTES DE TRANSPORTE. El vendedor ansioso de hacer negocio con un cliente particular o en una determinada área geográfica, debe para ello absorber todos o parte de los actuales costes de transporte. Los vendedores deben tener en cuenta que si quieren incrementar su negocio, sus costes medios deben reducirse para compensar los costes extra de transporte. La fijación de precios basada en la absorción de costes por parte de la empresa es utilizada para conseguir la penetración en el mercado y para mantenerla en mercados cada vez más competitivos.

estacional permite al vendedor mantener la producción durante el año. Los fabricantes de artículos de ski ofrecen descuentos a los vendedores en primavera y en verano con objeto de estimular pedidos tempranos. Hoteles, moteles y compañías aéreas ofrecen descuentos estacionales en aquellos periodos en los cuales se reducen sus reservas.

ABONOS • Los abonos son otra forma de reducción del precio que puede incluso figurar en catálogo. Por ejemplo, *la reducción del precio de un producto* nuevo cuando se entrega otro antiguo, ya usado. Las valoraciones de los productos usados son frecuentes en la industria del automóvil y en ciertas categorías de bienes de consumo duradero. Los *abonos promocionales* consisten en reducciones en el precio para recompensar a los distribuidores por participar en programas de publicidad u otros que traten de incrementar las ventas.

Precios Promocionales

Bajo determinadas circunstancias y durante cierto periodo de tiempo, las empresas fijan los precios de sus productos por debajo del de catálogo e incluso a veces por debajo del coste. Los precios promocionales admiten diversas formas.

- *Reducción del Precio de los Productos Líderes*: en este supuesto los supermercados y grandes almacenes reducen el precio de marcas conocidas con objeto de favorecer y estimular su tráfico en el establecimiento. Sin embargo, los fabricantes desaprueban generalmente que se utilicen sus marcas como reclamo, porque puede afectar negativamente su imagen y molestar a los detallistas que fijen los precios de catálogo para sus productos. Los fabricantes trataron de evitar que los intermediarios utilizaran marcas líderes como reclamo a través de una legislación que obligara al mantenimiento de los precios al detalle, pero dicha legislación ha sido revocada.
- *Precios en Fechas Especiales*: los vendedores establecen precios especiales en determinadas estaciones del año para atraer a más clientes. Así la lencería del hogar ofrece precios promocionales durante el mes de junio para atraer clientes a los establecimientos.
- *Descuentos Diferidos*: con frecuencia se ofrece a los consumidores la posibilidad de obtener descuentos a través del envío de cupones o de vales de descuento, con objeto de estimular las ventas dentro de un determinado periodo de tiempo. Esta práctica ayuda al fabricante a renovar existencias sin tener que reducir los precios del catálogo. Los fabricantes de automóviles han utilizado este tipo de precio promocional en varias ocasiones durante los últimos años para estimular las ventas. Parece que los descuentos en efectivo dan buen resultado en un principio, pero cuando se repiten demasiado pierden efectividad. Se piensa que proporcionan reducciones en el precio a los que ya tienen intención de comprar, pero no estimulan la demanda. Los descuentos en efectivo también aparecen en las actividades de marketing relativas a bienes de consumo envasados. Consiguen estimular las ventas sin suponer costes tan elevados a la empresa como una reducción del precio, ya que numerosos compradores adquieren el producto pero olvidan enviar por correo el cupón necesario para obtener el descuento.
- *Financiación a Bajo Tipo de Interés*: en lugar de fijar un precio inferior, la empresa puede ofrecer a sus clientes financiación a bajo interés. Los fabricantes de automóviles anunciaron un 3% de coste financiero en cierta ocasión y el 0% en otra, para atraer a los compradores. Como muchos compradores de automóviles deben financiar su adquisición, los bajos tipos de interés resultan atractivos. Sin embargo, aunque esta estrategia atrae compradores a las exposiciones de vehículos, no todos compran debido a la entrada importante que se exige; a que el préstamo debe ser devuelto en 30 meses en lugar de en 60; a que el precio del automóvil no se ha reducido de forma importante con esta clase de préstamo y que en general, el préstamo solamente es aplicable a coches caros.[16]
- *Garantías y Contratos de Servicio*: la empresa puede promocionar sus ventas añadiendo una garantía u ofreciendo un contrato de servicios. En lugar de cobrar por la garantía o por el contrato de servicios, se ofrece gratis o a precio reducido si el consumidor compra. Esta es también una forma de reducir el "precio".

- *Descuento Psicológico*: se consigue fijando un precio artificialmente alto sobre un producto, para después ofrecerlo con un ahorro sustancial; por ejemplo, "antes 359 dólares, ahora 299". Las tácticas de descuento ilegal están siendo perseguidas por la Comisión Federal de Comercio y por las Oficinas de Defensa de los Consumidores, aunque, los descuentos a partir de precios normales son una forma legítima de precios promocionales.

Las empresas deben investigar las herramientas de promoción de precios y asegurarse de que están dentro de la ley en un determinado país. Si dan buen resultado, el único problema es que los competidores las imitarán rápidamente y perderán su efectividad para la empresa individual. Si no dan buen resultado, suponen para la empresa una pérdida de dinero que podría haber sido dedicada al desarrollo de herramientas de marketing del mayor impacto, por ejemplo, haber mejorado la imagen del producto a través de la publicidad.

Discriminación de Precios

Las empresas frecuentemente modifican el precio básico de sus productos para acomodarlo a las diferencias observadas en los consumidores, productos, lugares, etc. *La discriminación de precios* tienen lugar cuando una empresa vende un producto o servicio a precio diferente, no debido al efecto de diferencias en los costes. La discriminación de precios admite varias formas:

- *Precios por Segmentos de Consumidores*: aquí distintos grupos de consumidores pagan precios diferentes por un mismo producto o servicio. Los museos cobran un menor precio en la entrada a los estudiantes y a las personas de la tercera edad.
- *Discriminación de Precios por Producto*: en este caso, diferentes versiones de un mismo producto tienen un precio distinto, que no guarda proporción con los respectivos costes. SCM Corporation fija el precio de su plancha de vapor Proctor-Silex en 54,95 dólares, cinco dólares por encima del siguiente producto más caro. El mejor modelo tiene una luz que señala cuándo la plancha está preparada. El coste extra que supone fabricar este accesorio es de un dólar. Como otro ejemplo puede citarse a Evian, que fija el precio de su botella de ocho onzas de agua mineral en 56 centavos. Evian utiliza la misma agua y la envasa en un atomizador de una onza por el que cobra cinco dólares. A través de la fijación de precios según la forma del producto, Evian cobra cinco dólares por una onza de agua.
- *Precio Imagen*: algunas empresas fijarán el precio de un mismo producto con dos niveles distintos, basado en diferencias de imagen. Un fabricante de perfumes puede envasar su perfume en una botella, darle un nombre y una imagen y cobrar 10 dólares por onza; en un envase de fantasía con un diferente nombre e imagen puede fijar un precio de 30 dólares por onza.
- *Fijación del Precio en Función de la Localización*: en este caso se fijan precios distintos para las diferentes localidades, incluso aunque el coste de ofrecerlo en cada localidad sea el mismo. En un teatro varían los precios de los asientos de acuerdo con las preferencias de la audiencia por determinadas localidades dentro del recinto.
- *Precios Diferenciales en Función del Tiempo*: en este caso los precios varían por estación, día y hora. Las empresas de electricidad fijan precios distintos a los consumidores en función del consumo diario o nocturno, en día laborable o en fin de semana.

Para que la discriminación de precios sea operativa deben darse determinadas condiciones. En primer lugar el mercado debe ser segmentable y los segmentos mostrar distintas intensidades de demanda. En segundo lugar, los que compran al precio más bajo no deben ser capaces de revender el producto a un precio más alto en otro segmento. Tercero, los competidores no deben poder vender a un precio bajo en el segmento que puede pagar el precio más alto. Cuarto, el coste de la segmentación no debe exceder de los ingresos extras derivados de la discrimina-

tomó de los fabricantes japoneses la idea de que el precio debería considerar una serie de opciones populares. El precio anunciado corresponde a un coche bien equipado. Desgraciadamente, el precio fue demasiado alto, lo que desanimó a muchos compradores

Los restaurantes se enfrentan a un problema de fijación de precios similar. Los clientes de un restaurante pueden pedir un licor. Muchos restaurantes fijan el precio del licor alto y el de la comida bajo. Los ingresos procedentes de los alimentos cubren su propio coste y el de otros del restaurante y los del licor generan beneficios. Esto explica por qué los camareros presionan a los clientes para que encargen bebidas. Otros restaurantes fijan el precio de sus licores bajo y el de los alimentos alto para atraer a personas a las que les gusta beber.

FIJACION DE PRECIOS DE PRODUCTOS CAUTIVOS • Algunos productos necesitan otros complementarios o auxiliares. Ejemplos de esos productos cautivos son las maquinillas de afeitar y las películas fotográficas. Los fabricantes de los productos principales (maquinillas y cámaras fotográficas) ofrecen a menudo un precio bajo para estos productos y fijan altos márgenes para los complementarios. Por ejemplo, Kodak fija el precio de sus cámaras bajo porque donde realmente hace dinero es vendiendo las películas fotográficas. Los fabricantes de máquinas fotográficas que no venden películas tienen que fijar un precio alto para las cámaras con objeto de obtener los mismos beneficios globales.

Existe un peligro, sin embargo, si se fijan los precios de los productos cautivos demasiado alto. Caterpillar por ejemplo, consigue altos beneficios con el mantenimiento de sus productos fijando precios altos para los accesorios y los servicios. Aplica márgenes a sus equipos del 30% y a ciertos accesorios y repuestos hasta del 300%. Esto ha dado origen a piratas, que imitan los repuestos de accesorios y los venden a mecánicos de escasa honestidad que en ocasiones los instalan sin repercutir el ahorro de costes a los consumidores, con lo que Caterpillar pierde esas ventas. Caterpillar trata de controlar este problema aconsejando a los propietarios de maquinaria el operar únicamente con distribuidores autorizados si desean garantizar las prestaciones de sus equipos. El problema surge por los altos precios que los fabricantes fijan para atender el mantenimiento de sus productos.

PRECIO POR DOS CONCEPTOS • Las empresas de servicios a menudo facturan una cantidad fija y otra variable en función del uso. Por ejemplo, los usuarios del teléfono pagan una cuota mensual mas las llamadas que realicen por encima de un mínimo determinado. Los parques de atracciones cobran una entrada que da derecho a la utilización de una serie de atracciones, pero las demás deben pagarse. La empresa de servicios se enfrenta con un problema similar al de la fijación de los precios de los productos cautivos, es decir, cuánto cobrar por el servicio básico y cuánto por el uso adicional. La tarifa fija debe ser lo suficientemente baja para inducir a la compra del servicio, para obtener el beneficio a partir de las tasas por uso.

LA FIJACION DEL PRECIO DE SUBPRODUCTOS • En la producción de alimentos preparados, productos petrolíferos y en la industria química, se obtienen a menudo subproductos. Si los subproductos tienen poco valor y su deshecho es costoso, el precio del producto principal se verá afectado. El fabricante debe aceptar cualquier precio que supere el coste producido por deshacerse de ellos. Si los subproductos tienen valor para algún grupo de consumidores, deberán serles vendidos a un precio razonable. Cualquier ingreso que proporcionen los subproductos, facilitará a la empresa la fijación de un precio bajo para su producto principal y mejorar así su situación competitiva.

FIJACION DE PRECIOS DE PAQUETE • Los vendedores ofrecerán a menudo un conjunto de productos a un precio determinado. Por ejemplo, un fabricante de automóviles ofrece un paquete de opciones a un coste inferior al que tendrían si se sumaran individualmente. Una compañía de teatro ofrece un precio de suscripción de temporada a un precio inferior al de cada

función por separado. Puesto que los consumidores no han pensado probablemente comprar todos los componentes, el ahorro debe ser lo suficientemente importante para inducir a la compra de todo el lote de opciones. [17]

INICIACION Y RESPUESTA ANTE CAMBIOS DE LOS PRECIOS

Tras haber determinado sus estrategias de precios, las empresas pueden desear elevar o reducir los precios.

La Reducción de Precios

Varias situaciones pueden inducir a una empresa a reducir su precio, aunque ello sea susceptible de provocar una guerra de precios. Una de esas circunstancias puede ser el *exceso de capacidad.* En este caso la empresa necesita de actividad adicional y no puede generarla aumentando los esfuerzos de la fuerza de ventas, ni mejorando el producto ni por medio de otras medidas. Puede abandonar la estrategia de imitación del precio del líder y optar por un precio agresivo para acelerar sus ventas, pero una vez que se haya iniciado la reducción del precio, puede encontrarse con una guerra de precios, al tratar los competidores de conservar sus cuotas de mercado.

Otra circunstancia acontece cuando se produce un *descenso en la cuota de mercado.* Varios sectores de la industria americana -automóviles, electrónica de consumo, máquinas fotográficas, relojes y acero- han estado perdiendo cuota de mercado en relación con los competidores japoneses. Zenith, General Motors y otras empresas americanas han seguido una estrategia de precios agresivos. General Motors, por ejemplo, redujo el precio de sus coches compactos en un 10% en la costa oeste, donde la competencia japonesa es más intensa.

Las empresas también iniciarán una reducción de los precios en un intento de *dominar el mercado mediante costes más bajos.* La empresa puede o bien comenzar con costes más bajos que los de sus competidores o bien iniciar una reducción en los precios con la esperanza de aumentar la cuota de mercado, lo cual conducirá a una reducción de los costes derivada de unos mayores volúmenes de producción. People Express optó por una estrategia agresiva de bajos precios consiguiendo una gran cuota de mercado. Esta estrategia sin embargo, apareja ciertos riesgos elevados:

1. *Imagen de Baja Calidad*: los consumidores pueden suponer que la calidad del producto es más baja que la de otros competidores que fijan precios más altos.
2. *Cuota de Mercado Frágil*: un precio reducido conseguirá una cuota de mercado, pero no la fidelidad del mismo. Los consumidores dirigirán sus compras a la siguiente empresa que fije el precio más bajo.
3. *Riesgo de Subsistencia*: los competidores que fijan los precios más altos del mercado tienen un gran margen para reducirlos, pudiendo mantenerse en el mercado, debido a que teóricamente, sus reservas de tesorería deben ser superiores a las de las empresas que han mantenido precios más bajos.

People Express hace algunos años cayó en estas trampas.

Las empresas deben considerar la reducción de los precios en periodos de recesión económica, ya que en estas situaciones pocos consumidores desearán comprar las versiones de mayor precio de un producto. Las Estrategias de Marketing que aparecen en el cuadro 18-2 muestran a los vendedores formas de ajustar su precio y otras variables del mix de marketing para hacer frente a una situación de demanda en declive.

El Inicio de un Incremento en los Precios

Muchas empresas necesitan elevar sus precios, sin ignorar, sin embargo, que su incremento hará que consumidores, distribuidores y fuerza de ventas, se resientan. Pero una subida de precios con éxito puede incrementar los beneficios de forma considerable. Por ejemplo, si el margen de beneficio sobre las ventas de un producto es del 3%, un incremento del precio del 1%, supondría un aumento de los beneficios de un 33%, siempre y cuando el volumen de ventas no se encontrase negativamente afectado. Este razonamiento se ilustra más abajo, donde se supone que una empresa incrementa el precio en un 10% y vende 100 unidades con unos costes de 970 dólares, dejando un beneficio de 30 dólares o un 3% sobre las ventas. El incremento del precio en 10 centavos (un 1% de aumento), ha aumentado los beneficios en un tercio, suponiendo constante el volumen de ventas.

	ANTES	DESPUES
Precio	$ 10	$ 10,10 (1% incremento)
Unidades vendidas	100	100
Total	$1.000	$1.010
Costes	- 970	- 970
Beneficio	$ 30	$ 40 (33% incremento)

Una situación importante que provoca incrementos en los precios es la *inflación de costes*. Una elevación de costes, si no va seguida de un incremento de la productividad, puede eliminar los margenes de beneficio y conducir a las empresas a subidas de precios periódicas. Las empresas elevan frecuentemente sus precios por encima del incremento de los costes anticipando un incremento en la tasa de inflación o controles por parte del gobierno en materia de precios; a esto se le denomina fijación de *precios anticipados*. Las empresas son reticentes a una fijación de precios a largo plazo que no afecte a los consumidores, por el temor a que la inflación de costes perjudique su margen de beneficios.

Otro factor que conduce a incrementos de precio es el *exceso de demanda*. Cuando una empresa no puede atender a todos sus clientes, puede elevar sus precios, ignorando a una parte de los mismos o hacer ambas cosas. El precio real puede incrementarse de varias formas, cada una con un diferente impacto sobre los compradores. Son comunes los siguientes ajustes de precios:

- *Adopción de una Fijación de Precios Retardada*: la empresa no fija su precio final hasta que el producto está terminado o entregado. Este tipo de fijación de precios es seguido por sectores en los que el periodo de producción es largo, tales como la construcción de bienes de equipo.
- *Utilización de Claúsulas de Revisión*: la empresa exige a su cliente el pago del precio actual mas la totalidad o una parte de la subida motivada por la inflación producida antes de la entrega. Las claúsulas de revisión de precios en los contratos los incrementan de conformidad con algún índice de precios específico, por ejemplo, el índice de coste de la vida, que aparece en muchos contratos relacionados con proyectos industriales de larga duración.
- *Separación de Bienes y Servicios*: la empresa mantiene su precio, pero factura por separado uno o más elementos de la oferta inicial, como por ejemplo, la entrega gratuita o la instalación. IBM, por ejemplo, ofrece en la actualidad la formación como un servicio con precio adicional. Muchos restaurantes han cambiado el precio del menú del día por precios a la carta. Un chiste argentino dice que el precio de un vehículo no incluye ni las ruedas ni el volante.
- *Reducción de Descuentos*: la empresa comunica a su fuerza de ventas que no deben ofrecer descuentos por pronto pago ni por volúmenes de compra.

La empresa puede también decidir incrementar el precio considerablemente de forma repentina o paulatinamente durante varias veces a lo largo del tiempo. Por ejemplo, cuando los costes se elevaron en los almacenes Supercut (una cadena franquiciada de peluquerías), la dirección se debatió entre incrementar el precio inmediatamente de 6 a 8 dólares o incrementar el precio a 7 dólares aquel año y a 8 el año siguiente. Generalmente, los consumidores prefieren pequeños incrementos sucesivos en los precios a incrementos repentinos y elevados. La empresa debe ante todo evitar proporcionar una imagen de inflar constantemente los precios. Los consumidores gozan a menudo de buena memoria y, cuando el mercado se estabilice, no perdonarán a aquellas empresas que hayan incrementado demasiado los precios. Los incrementos en los precios deben acompañarse de una comunicación por parte de la empresa explicando porqué los precios han subido. La fuerza de ventas de la empresa debe aconsejar a los clientes cómo encontrar formas de economizar.

ESTRATEGIAS DE MARKETING 18-2

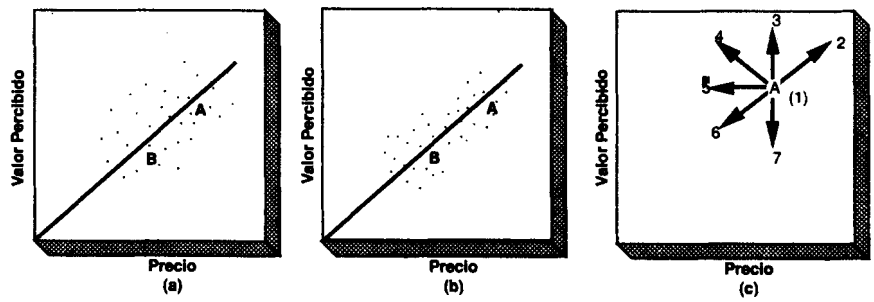
ANALISIS DE LAS ALTERNATIVAS DE MARKETING MIX DE UNA EMPRESA EN UN PERIODO DE RECESION ECONOMICA

A continuación se describirá una situación actual, disfrazada, en la que compiten dos fabricantes de electrodomésticos. Los productos de la empresa A se perciben con mayor calidad y superior precio que los de la empresa B. Las posiciones percibidas de las dos marcas se muestran en la figura (a) en un espacio bidimensional de *valor percibido* y *precio*. Nótese que las dos marcas se encuentran a lo largo de la misma recta valor-precio. Esto significa que los consumidores creen obtener aproximadamente el mismo valor por dólar, independientemente de que adquieran la marca A o la B. Aquellos que quieren más valor comprarán la marca A, si la pueden pagar y los que quieren gastar menos comprarán la marca B.

Los puntos de la figura (a) representan las preferencias de compradores potenciales para las distintas combinaciones valor-precio. Los compradores cuyas preferencias están más cerca de A comprarán A y lo mismo sucede con B. Claramente, cada marca tiene un mercado digno de consideración, y ambas tendrán probablemente importantes cuotas de mercado.

Supongamos que ahora tiene lugar una recesión económica. Existirán entonces menos compradores, cuyas preferencias se orientarán hacia el electrodoméstico más barato, el B (ver figura (b)). El número de compradores que desea comprar el producto de precio más alto disminuirá. Si la empresa A no hace nada, su cuota de mercado se reducirá.

La empresa A debe identificar sus alternativas de marketing y elegir entre ellas. Existen como mínimo siete alternativas que se ilustran en la figura (c) y se describen en la siguiente página.



Existen otras formas que la empresa puede utilizar para responder a costes altos o a la demanda sin tener que elevar los precios. Algunas de las posibilidades de actuación son las siguientes:

- Reducción de la cantidad de producto en lugar de elevar el precio. (En una ocasión, Hershey Foods mantuvo el precio de su tableta de chocolate de 15 centavos, pero redujo su tamaño. Nestlé, por el contrario, mantuvo su antiguo tamaño pero incrementó el precio en 2 centavos).
- Sustitución por otros materiales o ingredientes menos caros. (Muchas empresas fabricantes de pastillas de chocolate sustituyen el chocolate auténtico por un sucedáneo, con objeto de luchar contra los incrementos de precio del cacao. Los fabricantes de automóviles han sutituído componentes metálicos por otros de plástico siempre que ello ha sido posible).

ESTRATEGIAS DE MARKETING 18-2

OPCION ESTRATEGICA	RAZONAMIENTO	CONSECUENCIAS
1. Mantener el precio y el valor percibido. Dirigirse a consumidores selectivos.	La empresa tiene clientes fieles. Desea dejar los clientes no interesantes a los competidores.	Menor cuota de mercado. Rentabilidad más baja.
2. Elevar el precio y el valor percibido.	Elevar el precio para cubrir costes creciente. Mejorar la calidad para justificar un mayor precio.	Menor cuota de mercado. Mantenimiento de la rentabilidad.
3. Mantener el precio y elevar el valor percibido.	Es más barato mantener el precio y elevar el valor percibido.	Menor cuota de mercado. Disminución a corto plazo de la rentabilidad. Rentabilidad sostenida a largo plazo.
4. Reducir ligeramente el precio y elevar el valor percibido.	Debe reducirse el precio un poco pero debe hacer hincapié en el mayor valor de la oferta.	Cuota de mercado mantenida. Reducción a corto plazo de la rentabilidad y mantenimiento a largo plazo.
5. Reducción drástica del precio y mantener el valor percibido.	Discipinar y desanimar a la competencia.	Cuota de mercado mantenida. Reducción de la rentabilidad a corto plazo.
6. Reducción drástica del precio y disminución del valor percibido.	Disciplinar y desanimar a la competencia y mantener el margen de beneficios.	Mantenimiento de la cuota de mercado y del margen. Reducción de la rentabilidad a largo plazo.
7. Mantener el precio y reducir el valor percibido.	Reducir los gastos de marketing para combatir unos costes crecientes.	Menor cuota de mercado. Margen mantenido. Reducción de la rentabilidad a largo plazo.

A continuación se hacen algunas observaciones:

- **La empresa A debería considerar el lanzamiento de un modelo económico situado próximo al modelo de la compañía B, de forma que pudiese captar al número creciente de consumidores preocupados por la economía (una modificación de la alternativa 6). Mediante el ofrecimiento de un modelo de prestigio y económico, la empresa A podría sostener o incrementar su cuota de mercado.**
- **Si la empresa A se viese forzada a elevar su precio, debería simultáneamente elevar el valor percibido (alternativa 2) a través de la calidad, las prestaciones, mejoras en el estilo, en el servicio al cliente y una publicidad más efectiva.**

La elección de la estrategia de marketing de la empresa A debe relacionarse con una serie de consideraciones, que incluyen: la cuota de mercado actual de la empresa A, la capacidad actual y la planificada, la tasa de crecimiento del mercado, la sensibilidad a los cambios de precio de los consumidores y ante el valor percibido, la relación entre cuota de mercado y rentabilidad y las estrategias probables de respuesta de los competidores y sus iniciativas. La empresa necesita predecir el impacto de cada estrategia de marketing sobre sus ventas, cuota de mercado, costes, beneficio e inversión a largo plazo.

- Reducción o eliminación de atributos funcionales para reducir el coste. (Sears ha diseñado productos reduciendo sus prestaciones para que puedan competir en precio con aquellos que se venden en establecimientos de descuento).
- Reducción o eliminación de servicios añadidos a los productos, tales como instalación, entrega gratuita o largas garantías.
- Utilización de material de envase y embalaje más barato o promoción de envases más grandes para mantener bajos los costes relativos del envasado.
- Reducción del número de tamaños y modelos ofrecidos.
- Creación de nuevas marcas económicas. (Los almacenes Jewel Food Stores introdujeron 170 marcas blancas que se vendían entre un 10 y un 30% menos que la marca del fabricante, con objeto de ofrecer un precio adecuado a los consumidores sensibles al precio).

La elección de la mejor acción a seguir no es sencilla. Quaker Oats produce con éxito un cereal denominado Quaker Oats Natural, que contiene varios ingredientes, tales como almendras y pasas, cuyos precios se elevaron durante una inflación reciente. Quaker Oats encontró dos opciones: elevar el precio o reducir el coste de los ingredientes incluyendo menos almendra y pasas o buscando sustitutivos más baratos. Decidió no modificar los ingredientes y elevó el precio. Pero la elasticidad de la demanda ante el precio era alta y las ventas cayeron. Esta situación condujo a la empresa a reconsiderar la forma de reducir el coste de los ingredientes, aún conociendo que ello suponía un gran riesgo.

Reacciones de los Consumidores ante los Cambios en los Precios

Cualquier modificación en el precio puede afectar a clientes, competidores, distribuidores y proveedores e incluso impulsar al gobierno a tomar partida. Aquí solamente consideraremos sin embargo, las reacciones de los clientes ante las modificaciones de precio.

Los consumidores no siempre hacen una interpretación uniforme ante los cambios de precio. [18] Una reducción en el mismo puede interpretarse de las siguientes maneras: el producto está a punto de ser reemplazado por un nuevo modelo; el producto tiene algún defecto y no se vende bien; la empresa se encuentra con problemas financieros y puede no continuar con la actividad, de forma que no podrá proporcionar recambios en el futuro; el precio va a reducirse aún más en el futuro y merece la pena esperar; la calidad se ha reducido.

Un incremento del precio, que normalmente debe afectar negativamente a las ventas, puede tener ciertas connotaciones positivas para los compradores: el producto tiene una excelente aceptación y será difícil conseguirlo a menos de que se compre pronto; el producto tiene un valor óptimo; el vendedor se encuentra ansioso por obtener beneficios y fija el precio máximo que el mercado puede pagar.

Las reacciones de los consumidores ante los cambios de precio también varían con su percepción sobre los costes del producto con relación al total de ventas. Los consumidores son más sensibles a los precios de los productos que cuestan mucho o que se compran con frecuencia, mientras que apenas se percatan de los que tienen precios altos o que se compran esporádicamente. Además, ciertos compradores no se preocupan tanto por el *precio* del producto como por los *costes totales* de adquirirlo, utilizarlo y pagar los servicios adicionales a lo largo de su vida útil. Un vendedor puede fijar un precio más alto que el de la competencia y encontrarse en una mejor situación competitiva, si los consumidores se convencen de que los costes a lo largo de la vida del producto van a ser más bajos.

Reacciones de los Competidores ante los Cambios en los Precios

Una empresa que modifique el precio tiene que preocuparse por las reacciones de los competidores así como por las de los consumidores. Los competidores reaccionarán probablemente si

el número de empresas en el mercado productoras de mismo producto es reducido, el producto es homogéneo y los compradores están suficientemente informados.

¿Cómo puede una empresa anticipar las reacciones probables de sus competidores? Supongamos que la empresa se enfrenta a un gran competidor. Su reacción puede estimarse desde dos puntos de vista: suponer que el competidor reacciona modificando los precios, en cuyo caso la reacción puede anticiparse; e imaginar que el competidor considerará cada modificación del precio como un reto y reaccionará de acuerdo con sus intereses particulares en cada momento, en cuyo caso, la empresa tendrá que imaginarse los intereses del competidor en el preciso momento. Podría analizarse la situación financiera del competidor, a partir de sus ventas recientes, de su capacidad productiva, de la fidelidad de los consumidores y de los objetivos de la empresa. Si el competidor persigue un objetivo de cuota de mercado, seguramente también modificará el precio; si lo que persigue es maximizar sus beneficios, puede reaccionar mediante otra estrategia, como por ejemplo, incrementar el presupuesto de publicidad o mejorar la calidad del producto. El reto es intentar adivinar lo que persigue el competidor utilizando para ello fuentes de información tanto internas como externas.

El problema no es simple, porque el competidor puede hacer diferentes interpretaciones de la reducción del precio de la empresa: puede interpretar que la empresa está tratando de arrebatarle el mercado; que no actúa correctamente y está tratando de incrementar sus ventas o que desea que la totalidad del sector reduzca los precios para estimular la demanda global.

Cuando existen varios competidores, la empresa debe estimar la reacción problable de los más próximos. Si todos los competidores se comportan de la misma manera, la estimación podrá hacerse fijándose únicamente en el competidor más directo. Si no reaccionan de forma uniforme, debido a diferencias importantes en tamaño, cuotas de mercado y objetivos perseguidos, se impone un análisis por separado. Si algunos competidores modificaran también el precio, existiría un buen motivo para esperar que el resto actuaría en los mismos términos. Conceptos y Herramientas de Marketing 18-4 muestra cómo una empresa química importante analizó la reacción probable de varios competidores ante una reducción prevista del precio.

La Respuesta a los Cambios en los Precios

Aquí invertiremos la pregunta y consideraremos cómo debería responder una empresa ante los cambios en los precios que ha iniciado un competidor. En los mercados que se caracterizan por una gran homogeneidad del producto, la empresa tiene pocas oportunidades de elección, excepto la de reducir el precio tal como ha hecho el competidor. Deberá buscar maneras para mejorar su producto. Si no lo consigue, tendrá que reducir el precio.

Si un competidor eleva su precio en un mercado de productos homogéneos, el resto de las empresas no debe actuar en los mismos términos. Podrían actuar de acuerdo si la elevación del precio beneficiara al sector en su totalidad. Pero si una empresa no pensara poder reportar ventajas al sector, su falta de complicidad podrían convertirla en líder y conseguir que las otras olvidaran los incrementos del precio.

En mercados con productos no homogéneos, la empresa tiene más posibilidades de reacción ante las modificaciones de precios de los competidores. Los compradores eligen a sus vendedores basándose en una multiplicidad de consideraciones: servicio, calidad y fiabilidad entre otras. Estos aspectos hacen que los compradores se fijen menos en las diferencias de precios.

Antes de reaccionar, la empresa necesita considerar los siguientes aspectos: (1) ¿Por qué cambió el competidor el precio? ¿Es para conseguir mercado, para utilizar un exceso de capacidad, para adaptarse a unos costes que han cambiado o para conseguir un cambio de precio en la totalidad de la industria? (2) ¿Pretende el competidor cambiar el precio de forma temporal o permanente? (3) ¿Qué sucederá con la cuota de mercado y con los beneficios de la empresa si

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING 18-4

COMO UNA EMPRESA QUIMICA APLICO LA TEORIA DE LA DECISION PARA PREDECIR LAS REACCIONES PROBABLES DE LOS COMPETIDORES ANTE LA POSIBILIDAD DE UNA REDUCCION EN EL PRECIO

Una gran empresa química, con una cuota de mercado del 40%, había estado vendiendo una sustancia plástica a usuarios industriales durante varios años. La dirección se mostraba preocupada ante la posibilidad de que su precio actual de un dólar por libra, pudiese mantenerse durante más tiempo. La principal fuente de preocupación fue el rápido crecimiento de capacidad de sus competidores y la posible atracción de los mismos por el precio actual. La dirección vio que la solución ante un posible exceso de oferta residía en una expansión del mercado. La oportunidad clave para la expansión residía en un importante segmento que estaba utilizando un producto plástico sustitutivo producido por seis empresas, que aunque no era bueno, se vendía a un precio más bajo. La dirección consideró el desplazamiento del sustitutivo plástico a través de una reducción en el precio. Si podía penetrar en este segmento, existía una buena oportunidad e incluso podía penetrar en otros tres segmentos.

La primera tarea fue la de desarrollar un modelo de decisión para solucionar el problema, que requería definir los objetivos, las alternativas de precio y las incertidumbres más importantes. El objetivo elegido fue el de maximizar el valor actual de los futuros beneficios que pudieran obtenerse a lo largo de los próximos cinco años. La dirección consideró cuatro precios alternativos: mantener el precio a un dólar, reducir el precio a 93 centavos, 85 y 80. Las incertidumbres más importantes fueron las siguientes:

- **¿Qué penetración podría conseguirse en el segmento clave sin reducir el precio?**
- **¿Cómo podrían reaccionar las seis empresas que producían el sustitutivo plástico ante cada posible reducción en el precio?**
- **¿Qué penetración podría tener lugar en el segmento clave para cada posible reacción ante el precio, por parte de los proveedores del sustitutivo plástico?**
- **¿A qué velocidad podría penetrarse en el segmento?**

no se responde a la actuación del competidor? ¿Van a responder las otras empresas? y (4) ¿Cuáles serán las respuestas más probables del competidor y de otras empresas a cada una de las posibles reacciones?

Los líderes del mercado se enfrentan frecuentemente a reducciones de precios agresivas llevadas a cabo por pequeñas empresas que tratan de conseguir cuota de mercado. A través del precio, Fuji ataca a Kodak, Bic ataca a Gillette y Datril a Tylenol. Los ordenadores personales de IBM están sufriendo en la actualidad un fuerte ataque por parte de ordenadores a bajo precio, tales como Leading Edge y Amstrad, ambos fabricados en Corea del Sur a coste muy inferior. Cuando el producto de la empresa atacante es comparable al del líder, su precio más reducido recortará la cuota de mercado del primero. En esta situación el líder tiene varias opciones.

- *Mantener el Precio*: el líder podría mantener su precio y margen de beneficos bajo la creencia de que (a) podría perder muchos beneficios si redujera su precio; (b) no perdería mucha cuota de mercado; (c) podría reconquistar la cuota de mercado perdida cuando fuese necesario. El líder cree que podrá dirigirse hacia buenos clientes, abandonando los menos interesantes y dejándolos para el competidor. El argumento contra el mantenimiento del precio es que el atacante adquiere más confianza a medida que sus ventas aumentan y la fuerza de ventas del líder se desmoraliza, que debe perder más cuota de mercado de la esperada. Al líder le entra miedo, reduce precios para reconquistar cuota de mercado, encontrándolo más difícil y costoso de lo que esperaba en un principio.

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING 18-4

- **Si aún no se había penetrado en el segmento clave, ¿cuál era la probabilidad de que los competidores de la empresa pudieran iniciar una pronta reducción del precio?**
- **¿Cómo podría afectar una reducción del precio a la decisión de los competidores existentes de expansionar su capacidad y de los competidores potenciales de entrar en el sector?**

La fase de recogida de datos consistió en preguntar a la fuerza de ventas que estimara probabilidades subjetivas para cada uno de estos estados o situaciones de incertidumbre. Por ejemplo, se consideró la cuestión de la probabilidad de que los fabricantes del producto sutitutivo pudieran venderlo, si la empresa reducía su precio a 93 centavos por libra. El personal de ventas opinó en general que la probabilidad de que los fabricantes pudiesen actuar en esos términos era de un 5%, un 60% de que hubiera alguna reacción y un 35% de que no hubiera ninguna. También se les pidió que estudiasen las probabilidades en el caso de que el precio se redujera a 85 y 80 centavos. El personal de ventas indicó, como se esperaba, que la probabilidad de reacción de los competidores se incrementaba con el tamaño de la reducción del precio.

El siguiente paso fue estimar los flujos de caja asociados a cada alternativa del precio. Un árbol de decisión secuencial reveló la existencia de más de 400 posibles resultados. Los análisis realizados indicaron que todas las reducciones de precios tenían un valor actual neto más alto que si no se hubiera producido esa reducción y que la reducción del precio a 80 centavos era la que proporcionaba el mayor valor actual neto esperado. Para contrastar la sensibilidad de estos resultados, se volvieron a estimar supuestos alternativos referentes a la tasa de crecimiento del mercado y al coste del capital. La jerarquización de los resultados de las estrategias no se vió afectada por los cambios en las hipótesis de partida. El análisis confirmó la deseabilidad de una reducción del precio.

Fuente: **Véase Paul E. Green, "Bayesian Decisions Theory in Pricing Strategy", *Journal of Marketing*, Enero 1.963, pp. 5-14**

- *Incrementar la Calidad Percibida*: el líder podría mantener el precio, reforzando al mismo tiempo el valor de su oferta. Podría mejorar sus productos, servicios y comunicaciones. Podría resaltar la calidad relativa de su producto por encima del bajo precio que fija el competidor. La empresa puede encontrar más interesante mantener el precio y gastar dinero en mejorar su calidad, que reducir el precio y operar con unos márgenes más bajos.
- *Reducir el Precio*: el líder podría reducir su precio hasta el nivel del competidor, debido a que: (a) sus costes se reducen con el volumen de producción; (b) podría perder cuota de mercado puesto que el mercado es sensible al precio; (c) podría ser difícil recuperar la cuota de mercado una vez que se ha perdido. Esta acción reducirá los beneficos a corto plazo. Algunas empresas reducirán la calidad del producto, servicios y comunicaciones de marketing con objeto de mantener los beneficios, pero a largo plazo todo ello afectará negativamente a su cuota de mercado. La empresa debe tratar de mantener su calidad, a pesar de las reducciones en los precios.
- *Incremento del Precio y Mejoras en la Calidad*: el líder podría elevar su precio e introducir nuevas marcas para neutralizar a la marca atacante. Heublein, Inc. utilizó esta estrategia con su vodka Smirnoff, que tenía un 23% del mercado de vodka en América, cuando fue atacado por la marca Wolfschmidt, que vendía la botella al precio de 1 dólar menos. En lugar de reducir el precio de Smirnoff en 1 dólar, Hublein elevó el precio en otro dólar y dedicó este aumento de los ingresos a publicidad. Hublein introdujo otra marca, Relska, para competir con Wolfschmidt y posteriormente otra más, Popov. Esta estrategia neutralizó de forma efectiva a Wolfschmidt y otorgó a Smirnoff una imagen aún más elitista.

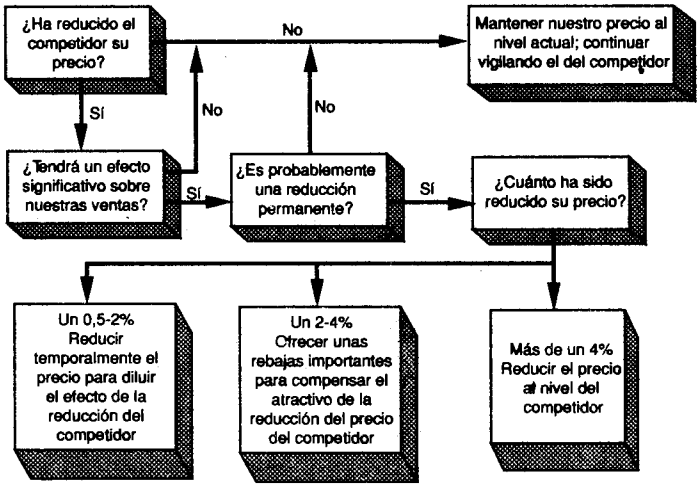

¿Ha reducido el competidor su precio?
No
Mantener nuestro precio al nivel actual; continuar vigilando el del competidor
Sí
No
No
¿Tendrá un efecto significativo sobre nuestras ventas?
Sí
¿Es probablemente una reducción permanente?
Sí
¿Cuánto ha sido reducido su precio?
Un 0,5-2% Reducir temporalmente el precio para diluir el efecto de la reducción del competidor
Un 2-4% Ofrecer unas rebajas importantes para compensar el atractivo de la reducción del precio del competidor
Más de un 4% Reducir el precio al nivel del competidor

FIGURA 18-8
Programa de Reacción ante un Cambio de Precios de la Competencia
Fuente: Redibujado con el permiso de un papel sin publicar de Raymond J. Trapp, Northwestern University, 1.964

Lanzamiento de una Línea de Bajo Precio: una de las mejores respuestas consiste en añadir a la línea de productos, otros que tengan un precio bajo o crear una marca paralela más económica. Ello es necesario si el segmento de mercado que se está perdiendo es sensible al precio, puesto que no responderá a argumentos de calidad.

La mejor respuesta varía en cada situación particular. La empresa que está siendo atacada tiene que considerar la fase del producto dentro de su ciclo de vida, su importancia dentro de la cartera de productos de la empresa, las intenciones y armas con las que puede contar el competidor, el precio y la sensibilidad del mercado ante el valor, la conducta de los costes ante grandes volúmenes de producción y las posibles oportunidades que se ofrecen a la empresa.

Un análisis en profundidad sobre las alternativas que se le ofrecen a la empresa no es siempre factible cuando se produce el ataque de un competidor. Este habrá podido dedicar un tiempo considerable a preparar su decisión, pero la empresa tiene que reaccionar de forma decisiva a corto plazo. La única forma de reducir el tiempo de reacción consiste en anticipar los presumibles cambios en los precios de los competidores y preparar las respuestas adecuadas. La Figura 18-8 muestra un programa de reacción ante una reducción de precios de un competidor. Los programas de reacción ante los cambios de precios tienen sus mayores aplicaciones en sectores en los cuales las modificaciones se producen con frecuencia y donde es importante reaccionar con prontitud. Pueden encontrarse ejemplos en la carne en conserva, conglomerado de madera e industrias petrolíferas.

A pesar del papel cada vez más importante de los aspectos no relacionados con el precio en los procesos modernos de marketing, éste representa un factor fundamental, especialmente en los mercados en los que existe una competencia monopolística u oligopolio.

Para la fijación del precio de un producto, la empresa debe seguir los seis pasos siguientes: en primer lugar, la empresa tiene que determinar cuidadosamente sus objetivos de marketing, tales como supervivencia, maximización de los beneficios y de los ingresos actuales, maximización del crecimiento de las ventas y del potencial de explotación del poder adquisitivo en los distintos segmentos o liderazgo de calidad en los productos; en segundo lugar, la empresa debe determinar o estimar la función de demanda, que mostrará la cantidad probable que puede venderse en un periodo de tiempo determinado, para cada nivel de precios. Cuanto más rígida sea la demanda, mayor puede ser el precio que fije la empresa; en tercer lugar, la

empresa debe estimar cómo varían sus costes para distintos niveles de producción y acumulada; en cuarto lugar, la empresa debe examinar los precios de los competidores con objeto de posicionar su propio precio; en quinto lugar, debe seleccionar alguno de los siguientes métodos para la fijación de precios: fijación de precio mediante márgenes, precio para alcanzar la tasa de rentabilidad, precio en función del valor percibido, precio de liderazgo, precio más frecuente en el mercado y precio de licitación; en sexto lugar, la empresa debe seleccionar o fijar su precio final, expresándolo de la forma psicológicamente más efectiva y coordinándolo con otros elementos de marketing mix, asegurándose de que se encuentra en consonancia con la política de precios de la empresa y de que será aceptado por distribuidores, detallistas, fuerza de ventas, competidores, proveedores y gobierno.

La empresa debe también adaptar el precio a las condiciones cambiantes del mercado. Una de ellas hace referencia a las áreas geográficas, es decir, la empresa debe decidir qué precio fijar para consumidores que se hallan distantes entre sí. Los precios pueden también experimentar reducciones y pueden otorgarse incentivos, como es el caso de que la empresa fije descuentos por pronto pago, descuentos por cantidad, descuentos funcionales, estacionales e incentivos a los distribuidores. En tercer lugar, existen precios promocionales, reducciones de precios de marcas líderes, precios especiales motivados por acontecimientos particulares, descuentos diferidos, financiaciones a bajo interés y descuentos psicológicos. En cuarto lugar, puede citarse la discriminación de precios, según la cual la empresa fija diferentes niveles de precios para distintos segmentos de consumidores, formas de producto, imágenes de marca, puntos de venta, lugares y tiempos. En quinto lugar, deben fijarse precios a líneas varias de productos, en las cuales la empresa debe decidir los precios de diversos productos al mismo tiempo dentro de la misma línea, en función de los atributos funcionales, productos cautivos, subproductos, accesorios y opciones.

Cuando una empresa considera oportuno un cambio en el precio debe considerar cuidadosamente las reacciones de los clientes y de los competidores. Las reacciones de los clientes están influenciadas por lo que se puede percibir en relación con el cambio de precio. Las reacciones de los competidores implican un replanteamiento de la política de precios o una adapatación a cada nueva situación que pudiera producirse. La empresa que inicia un cambio en los precios debe anticipar las reacciones probables de los proveedores, intermediarios y del gobierno.

Una empresa que se enfrente a una situación derivada de un cambio en el precio iniciado por el competidor debe tratar de comprender sus intenciones y la duración probable de ese cambio. En el caso de que quepan diversas reacciones, la empresa debe planificar sus reacciones ante las posibles diferentes actuaciones llevadas a cabo en los precios por los competidores.

PUNTOS ESTIMULO

1. La Universidad Gibralter-una institución educativa del Este- está actualmente introduciento un nuevo programa de Terapia Física. Teniendo en cuenta que los costos derivados de su funcionamiento son más elevados que los de otros programas llevados a cabo y que además, la demanda laboral de licenciados es mayor, el director financiero ha planteado la posibilidad de modificar el precio de dicho programa. Comente todos aquellos aspectos a tener en cuenta en su determinación.
2. Ciertos vendedores de coches de segunda mano han fijado un precio realmente barato. Dichos vendedores se han encontrado con prolongados retrasos en la distribución y con cartas anónimas amenazadoras. ¿Qué factores han olvidado, en su opinión, dichos vendedores, a la hora de establecer su política de precios?
3. ¿Qué es la elasticidad del precio? ¿Qué diferencias existen entre elasticidad, rígidez, elasticidad a corto y largo plazo? Cite algunos ejemplos.

4. ¿Bajo qué circunstancias sería correcta una reducción de precios por parte de un fabricante?

5. En un intento por estimular las ventas durante un periodo de recesión económica, los fabricantes de pequeñas herramientas ofrecieron descuentos, y los de coches, una baja tasa de interés en créditos. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de estos dos métodos de reducción de precios?

6. Una estrategia de precios "agresiva"-precios más bajos incluso que los costes con el fin de eliminar a la competencia-es ilegal. El Tribunal Supremo de EEUU estableció que los costes totales debían ser el punto de referencia para detectar un tipo de estrategia como esta. Un artículo de la revista *Harvard Law* propuso como criterio el coste medio variable. ¿Qué consecuencias tendría para la pequeña empresa la adopción de una u otra propuesta? y ¿para las grandes empresas?

7. Armco, una acería, ha creado un nuevo sistema para galvanizar el acero, que permite que la chapa sea pintada-(cosa que antes era imposible) impidiendo así que se oxide- para ser utilizada en la fabricación de coches. ¿Qué factores debería tener en cuenta Armco, a la hora de establecer su política de precios?

8. Una empresa debe fijar un precio bajo para evitar que nueva competencia entre en el mercado. ¿Bajo qué circunstancias puede querer atraer una empresa a la competencia, subiendo los precios?

9. Xerox desarrolló una fotocopiadora de oficina denominada 914. Esta máquina era más cara que las de la competencia, pero ofrecía una mayor calidad y unos costes variables más bajo -1 centavo por copia, mientras que los costes de la competencia variaban entre los 4 y los 9 centavos. El coste de fabricación de la máquina era de 2.500 dólares y la dirección propuso dos precios alternativos para la misma: 3.500 dólares ó 4.500 dólares. ¿Cómo se podrían estimar las ventas (en unidades), para cada nivel de precio?

10. En principio, una reducción de precios es equivalente a un mayor esfuerzo de marketing. ¿Cómo se podría traducir esta equivalencia a términos monetarios?

11. Las empresas W,X,Y,Z, fabrican abrelatas eléctricos. Se pidió a varios consumidores que distribuyeran 100 puntos entre las cuatro marcas, para cada atributo valorado. Estos fueron los resultados:

Importancia del Atributo	Atributo	Productos W	X	Y	Z
0,35	Duración	30	15	40	15
0,15	Atractivo	20	20	30	30
0,25	Nivel de ruido	30	15	35	20
0,25	Seguridad	25	25	25	25

Teniendo en cuenta que un abrelatas eléctrico medio se vende por 20 dólares, ¿qué precio debería fijar la empresa W para su producto si el precio del abrelatas Y fuera de 22 dolares?

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

1. David J. Schwartz, *Marketing Today: A Basic Approach*, 3ª ed. (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1.981), p. 271.

2. Ver "Segmentation Strategies Create New Pressure among Marketers", *Marketing News*, 28 de Marzo, 1.986, p.1.

3. Thomas T. Nagle, *The Strategy and Tactics of Pricing* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1.987), Cap. 3. Es este un excelente libro de referencia para tomas de decisión sobre precios.

4. John R. Nevin, "Laboratory Experiments for Estimating Consumer Demand- A Validation Study", *Journal of Marketing Research*, Agosto, 1.974, pp. 261-68.

5. Ver Sidney Bennett y J. B. Wilkinson, "Price-Quantity Relationships and Price Elasticity under In-Store Experimentation", *Journal of Business Research*, Enero 1.974, pp. 30-34.

6. Nagle, *Strategy and Tactics of Pricing*, Cap. 11.

7. En resumen:

$$Eqp = \frac{(Q_1 - Q_0) / 1/2 (Q_0 + Q_1)}{(P_1 - P_0) / 1/2 (P_0 + P_1)}$$

Donde:

Eqp = elasticidad de la cantidad vendida respecto a un cambio en el precio.
Q_0, Q_1 = cantidad vendida por periodo antes y después del cambio de precio.
P_0, P_1 = precios antiguo y nuevo.

Supongamos que una empresa reduce su precio de 10 a 5 dólares y que sus ventas suben de 100 a 150 unidades.

$$\frac{(150 - 100) / 1/2 (100 + 150)}{(\$5 - \$10) / 1/2 (\$10 + \$5)} = \frac{0{,}40}{-0{,}67} = -.60$$

La demanda elástica es menor que -1, o inelástica y sabemos que las ventas totales caerán. Estas se reducirán de 1.000 a 750 dólares.

8. Para un resumen sobre los estudios de elasticidad, ver Dominique M. Hanssens, Leonard J. Parsons y Randall I. Schultz, *Market Response Models: Econometric and Time Series Analysis* (Boston: Kluwer Academic Publishers, 1.990), pp. 187-91.

9. Para métodos de estimación de la elasticidad, ver Leonard J. Parsons y Randall L. Schultz, *Marketing Models and Econometric Research* (New York: North-Holland, 1.976).

10. Ver William W. Alberts, "The Experience Curve Doctrine Reconsidered", *Journal of Marketing*, Julio 1.989, pp. 36-49.

11. "Supermarket 1.984 Sales Manual", *Progresive Grocer*, Julio 1.984.

12. Ver Daniel A. Nimer, "Pricing the Profitable Sale Has a Lot to Do with Perception", *Sales Management*, 19 de Mayo, 1.975, pp. 13-14.

13. Gary M. Erickson y Johny K. Johansson, "The Role of Price in Multi-Attribute Product-Evaluations", *Journal of Consumer Research*, Septiembre 1.985, pp. 195-99.

14. George J. Szybillo y Jacob Jacoby, "Intrinsic versus Extrinsic Cues as Determinants of Perceived Product Quality", *Journal of Applied Psychology*, Febrero 1.974, pp. 74-78.

15. Paul W. Farris and David J. Reibstein, "How Prices, Expenditures, and Profits Are Linked", *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre 1.979, pp. 173-84.

16. Ver "Finance Deals Aren't Helping Sales of Autos", *Wall Street Journal*, 17 de Marzo, 1.983.

17. Ver Gerald J. Tellis, "Beyong the Many Faces of Price: An Integration of Pricing Strategies", *Journal of Marketing*, Octubre 1.986, pp. 146-60. Este excelente artículo también analiza y presenta otras estrategias de precios.

18. Para una excelente revisión, ver Kent B. Monroe, "Buyers' Subjective Perceptions of Price", *Journal of Marketing Research*, Febrero 1.973, pp. 70-80.

19 SELECCION Y DIRECCION DE LOS CANALES DE MARKETING

The middleman is not a hired link in a chain forged by a manufacturer, but rather an independent market, the focus of a large group of customers for whom he buys.

PHILLIP MCVEY

En la actualidad, la mayoría de los fabricantes no venden sus productos directamente a los usuarios finales. Entre ellos y los últimos destinatarios se encuentran intermediarios de marketing que realizan diversidad de funciones y tienen distintas denominaciones. Ciertos intermediarios -como los mayoristas y los minoristas- compran y revenden las mercancías, denominándose *intermediarios del mercado.* Algunos -como los comisionistas, representantes de los fabricantes y agentes de ventas- buscan clientes y pueden negociar en representación del fabricante, pero no compran los productos y por ello se les denomina *agentes intermediarios.* Otros -como empresas de transportes, almacenistas independientes, bancos y agencias de publicidad- colaboran en la actuación de la distribución, sin realizar ni compras ni ventas, por lo que reciben el nombre de *procuradores* o *personas que facilitan la realización de una serie de tareas.*

Las decisiones relativas al canal de marketing son de las más críticas ante las cuales puede enfrentarse la dirección. *Los canales de distribución elegidos afectan directamente a las demás decisiones de marketing.* La política de precios de la empresa depende de si usa una distribución masiva o tiendas de alta calidad. Las decisiones relativas a la fuerza de ventas y la publicidad dependen de la formación y motivación que necesiten los distribuidores; las del canal de distribución significan *compromisos a largo plazo con otras empresas.* Cuando un fabricante de automóviles elige vendedores independientes para comercializar sus coches, no puede renunciar a ellos al día siguiente y sustituirlos por vendedores de coches usados. Cuando un fabricante de productos farmacéuticos contacta con un farmacéutico para vender sus productos, debe prestarle la debida atención si el objeto es conseguir establecimientos, puntos que permitan una distribución masiva. Corey observó:

> Un sistema de distribución... es un recurso *externo* clave. Generalmente lleva años construirlo y no es fácil cambiarlo. Tiene tanta importancia como los recursos internos, como la producción, la investigación, la ingeniería, los agentes que actúan en el mercado y las facilidades de venta que pueda dar la empresa. Representa un compromiso estable con un gran número de empresas independientes cuya actividad es la distribución y en particular, los mercados en los que actúan y con una serie de políticas y prácticas que constituyen el fundamento sobre el cual se construyen una serie de relaciones a largo plazo.[1]

En consecuencia, existe una gran tendencia a la inercia en los acuerdos sobre los canales de distribución. Por eso, la dirección debe elegirlos con visión de futuro sin olvidar el entorno actual.

En este capítulo, trataremos sobre las siguientes preguntas: ¿Cuál es la naturaleza de los canales de marketing? ¿Qué decisiones toman las empresas con relación al diseño, dirección, evaluación y modificación de sus canales? ¿Qué tendencias se están observando en la dinámica de los canales de distribución? ¿Cómo pueden resolverse los conflictos que podrían surgir en los canales? En el siguiente capítulo examinaremos algunas consideraciones desde la perspectiva de los detallistas, a los mayoristas y de las agencias de distribución física.

NATURALEZA DE LOS MERCADOS DE MARKETING

La mayoría de los fabricantes trabajan con intermediarios de marketing para colocar sus productos en el mercado, constituyendo un canal de marketing (también llamado canal comercial o canal de distribución). Utilizaremos la definición de canal dada por Stern y El-Ansary:

> Los canales de marketing *pueden contemplarse como conjuntos de organizaciones independientes involucradas en el proceso de hacer que un producto o un servicio esté disponible para el uso o el consumo.* [2]

¿Por qué se Utilizan los Intermediarios de Marketing?

¿Por qué un fabricante delega algunas de las tareas de venta en los intermediarios? Esta transmisión de tareas significa el traspaso del control sobre cómo y a quién se van a vender los productos. El fabricante parece dejar el destino de su empresa en manos de los intermediarios.

Si los fabricantes venden directamente a los consumidores finales, deben percibir ciertas ventajas en la utilización de intermediarios. Estas ventajas se describen a continuación.

Muchos fabricantes carecen de recursos financieros para entrar directamente en el mercado. Por ejemplo, General Motors, que vende sus coches a través de más de 10.000 distribuidores, necesitaría muchísimo dinero para poder adquirir todos estos puntos de venta.

La utilización del marketing directo podría hacer que muchos fabricantes se convirtiesen en intermediarios para productos de naturaleza complementaria de otros fabricantes, con objeto de conseguir economías derivadas de una distribución masiva. Por ejemplo, la empresa Wm. Wrigley Jr. no encontraría práctico el establecimiento de una red de tiendas de pequeños detallistas de chicle a través de todo el país, ni venderlo puerta a puerta o por correo. Sería mejor venderlo junto a muchos otros productos en un almacén o establecimiento de alimentos. Wrigley considera más fácil operar con una red de distribución extensiva, propiedad de instituciones privadas que se dediquen a la distribución.

Los fabricantes que pueden afrontar el establecimiento de sus propios canales pueden obtener frecuentemente una alta rentabilidad mediante el incremento de la inversión de su actividad principal. Si una empresa obtiene una rentabilidad del 20% con su actividad productiva y prevee sólo un 10% de rentabilidad en la distribución, no deseará ser distribuidora de sus propios productos.

Algunos fabricantes, sin embargo, crean un sistema de distribución del cual son en parte propietarios. Por ejemplo McDonald's posee un cuarto de los puntos de venta en los cuales se distribuye su producto. La ventaja que obtiene la empresa es que aprende mucho sobre la dirección de los puntos de venta y sobre los rendimientos que puede esperar de los puntos de venta pertenecientes a otras personas. La desventaja es que los propietarios individuales de los puntos de venta pueden resentirse ante la competencia de aquellos que son propiedad de la empresa. La distribución dual frecuentemente genera conflictos en el canal.

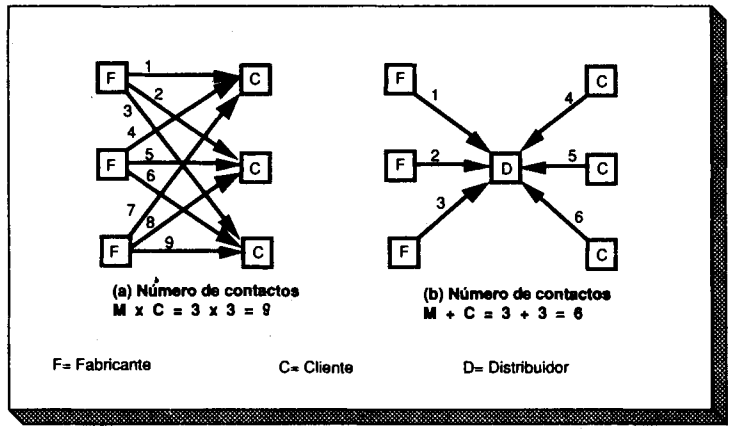


FIGURA 19-1
Cómo los Distribuidores consiguen Economías de Esfuerzos

La utilización de intermediarios contribuye a una mayor eficiencia en hacer que los bienes se encuentren disponibles y accesibles en los mercados a los cuales se dirige la empresa. Los intermediarios de marketing, a través de sus contactos, experiencia, especialización y tamaño de las operaciones, ofrecen a la empresa más de lo que ella podría conseguir por sí misma.

Desde el punto de vista del sistema económico, el papel fundamental de los intermediarios es transformar una serie de suministros heterogéneos que se encuentran en la naturaleza en un conjunto de bienes que la gente quiere comprar. De acuerdo con Stern y El-Ansary:

> Los intermediarios suavizan el flujo de bienes y servicios...este proceder en necesario con objeto de salvar la discrepancia existente entre el conjunto de bienes y servicios generados por el fabricante y el conjunto demandado por el consumidor. La discrepancia es consecuencia del hecho de que los fabricantes generalmente producen una gran cantidad de bienes con una variedad limitada, mientras que los consumidores generalmente desean sólo una cantidad limitada de una amplia variedad de bienes. [3]

Wroe Alderson opina en los mismos términos: "El objetivo del marketing es hacer coincidir a los segmentos de oferta y demanda." [4] En la Figura 19-1 se muestra una de las mayores ventajas que se derivan de la existencia de los intermediarios. En la parte (a) del gráfico se muestran tres fabricantes y cada uno de ellos utiliza un canal directo de marketing para llegar hasta tres consumidores. Este sistema necesita de nueve contactos diferentes. En la parte (b) se muestra a los tres fabricantes trabajando a través de un distribuidor, que contacta con los tres clientes. Este sistema solamente requiere de seis contactos. De esta manera, los intermediarios reducen el conjunto de actividades que deben realizarse.

Funciones y Flujos de los Canales de Marketing

Un canal de marketing realiza la actividad de trasladar las mercancías desde los fabricantes hasta los consumidores. Soluciona las dificultades que pudieran surgir respecto de momento, lugar y posesión de bienes y servicios, y de su utilización, en caso de que no existieran. Los integrantes del canal de distribución realizan una serie de funciones claves y participan en los siguientes flujos del mercado:

- *Información*: recogen información diseminada respecto de los clientes potenciales y actuales, de los competidores y de otros actores y fuerzas en el entorno de marketing. Realizan, en consecuencia, una labor de investigación de mercados.
- *Promoción*: desarrollan y diseminan comunicaciones persuasivas respecto de la oferta con objeto de atraer clientes.

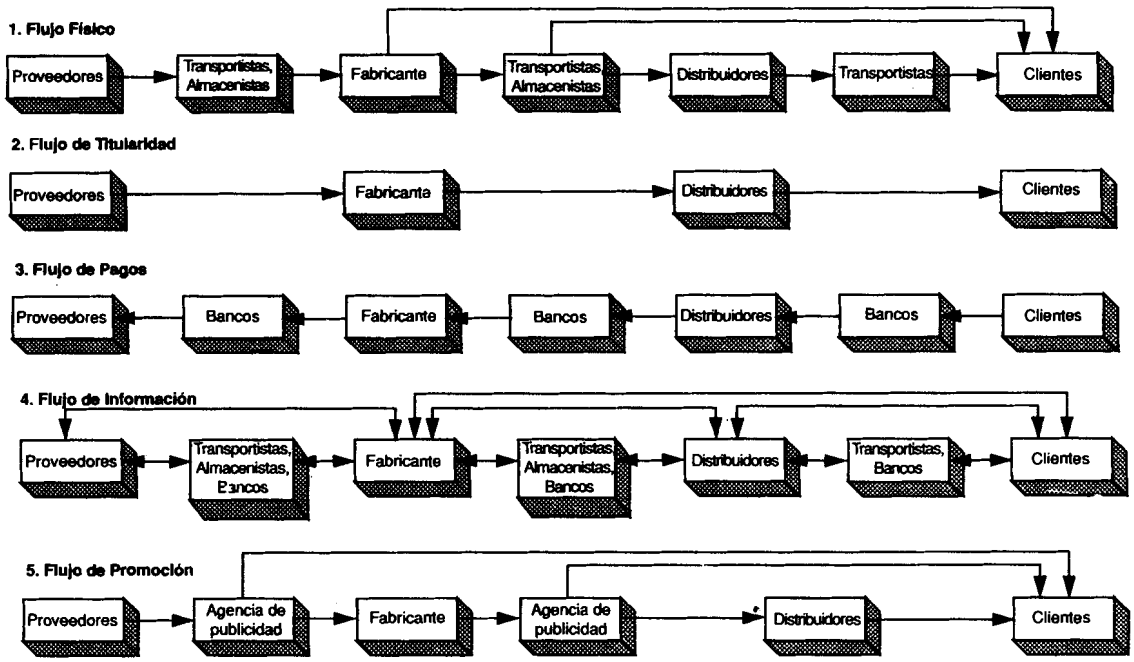


FIGURA 19-2
Cinco Flujos Diferentes de Marketing en el Canal de Carretillas elevadoras

- *Negociación*: el intento de conseguir un acuerdo final sobre el precio y otros aspectos, de forma que se pueda efectuar la transmisión de la propiedad o posesión.
- *Pedido*: comunicación de la intención de comprar al fabricante por parte de los miembros del canal de distribución.
- *Financiación*: adquisición o inversión de fondos necesarios para financiar las existencias a distintos niveles del canal de marketing.
- *Asunción de Riesgo*: asunción de riesgo relacionada con el desarrollo de sus actividades dentro del canal.
- *Posesión física*: el almacenamiento sucesivo y movimiento de productos físicos desde las materias primas hasta los clientes finales.
- *Pago*: remuneración de las facturas a los vendedores a través de bancos y de otras instituciones financieras.
- *Titularidad*: la transferencia actual de propiedad desde una organización o persona a otra.

Estas funciones y flujos se han enumerado en el orden normal en que aparecen entre dos miembros del canal cualesquiera. Algunos de estos flujos se dirigen *hacia atrás* (posesión física, propiedad y promoción) y otros son flujos *hacia adelante* (pedido y pago); e incluso hay otros que se mueven en *dos direcciones* (información, negociación, financiación y asunción de riesgo). Cinco de estos flujos aparecen ilustrados en la Figura 19-2, que trata el caso del marketing de las carretillas elevadoras. Si hubiera que recoger todos estos flujos en un solo diagrama, se pondría de manifiesto la enorme complejidad de un canal simple de marketing como éste.

La cuestión no reside en *si* se deben realizar estas funciones -cuya respuesta es afirmativa- *sino* en quién debe realizarlas. Todas estas funciones tienen tres cosas en común: utilizan recursos escasos, pueden llevarse a cabo mejor a través de la especialización y se pueden intercambiar entre los miembros del canal. En la medida en la que el fabricante realice estas funciones, los costes se elevarán y los precios sean más altos. Cuando se transfieren algunas funciones a los intermediarios, los costes y precios del fabricante son menores, pero el intermediario debe añadir un margen para recuperar sus propios costes y obtener beneficios. Si los interme-

diarios son más eficientes que el fabricante, los precios para los consumidores deberían ser menores. Los consumidores deberían decidir y llevar a cabo algunas de estas funciones por ellos mismos, en cuyo caso disfrutarían de precios más bajos. Quién podría realizar las diversas tareas del canal es uno de los aspectos que tienen que ver con eficiencia relativa y con la efectividad.

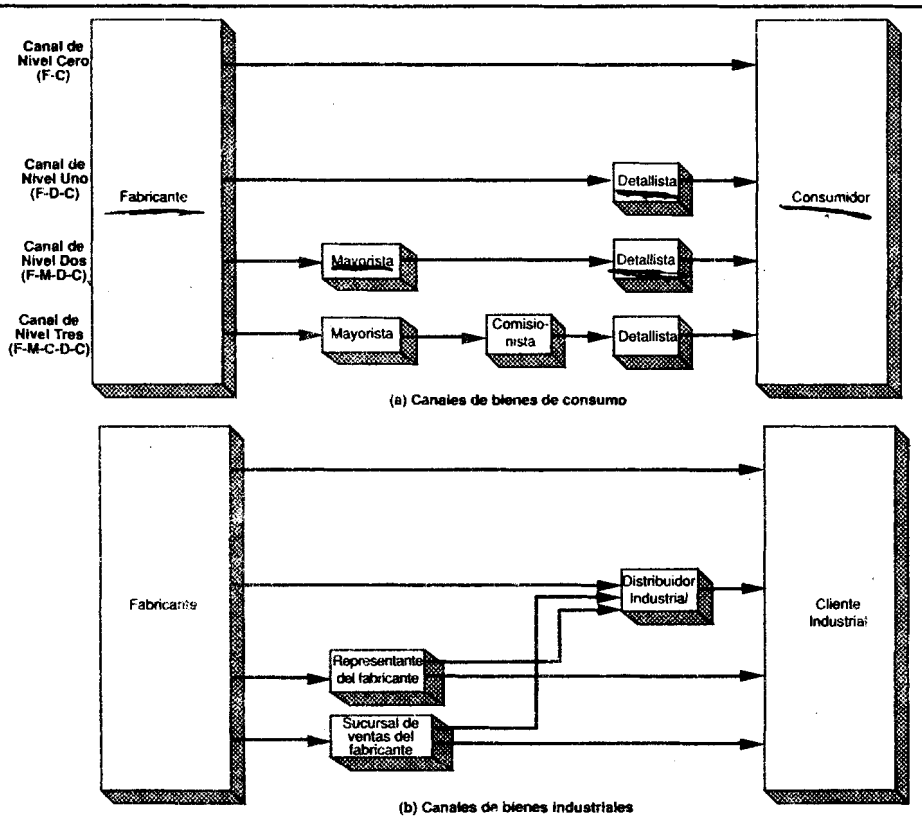
Las funciones de marketing, por lo tanto, son más básicas que las instituciones que en un determinado momento las llevan a cabo. Los cambios en los componentes de un canal reflejan, en gran medida, el descubrimiento de formas más eficientes de combinar o separar funciones económicas, que se deben desarrollar con objeto de que proporcionen bienes significativos o de interés para los clientes.

Número de Niveles de Canales

Los canales de marketing pueden caracterizarse por el número de niveles que existen. Cada intermediario que realiza alguna función relacionada con el acercamiento de un producto hasta el consumidor final constituye un *nivel de canal*. Puesto que el fabricante y el consumidor final realizan alguna función, también son parte de cada canal. Utilizaremos al número de niveles de *intermediarios* para designar la *longitud* de un canal. La Figura 19-3(a) ilustra varios canales de marketing de bienes de consumo de diferente longitud.

Un *canal de nivel cero* (también llamado *canal de marketing directo*) consiste en un fabricante que vende directamente al cliente final. Las formas más relevantes de marketing directo son la venta a domicilio, las fiestas en casa, la venta por correo y los establecimientos propiedad del fabricante. Los vendedores de productos Avon venden los cosméticos a mujeres sobre el esquema de venta a domicilio. Los de Tupperware venden menaje de cocina mediante fiestas en casa. Franklin Mint vende por correo objetos coleccionables y Singer vende sus máquinas de coser en sus propios establecimientos.

FIGURA 19-3
Canales de Distribución de Bienes de Consumo e Industriales



Un *canal de un nivel* contiene un intermediario, como por ejemplo un detallista. Un *canal de dos niveles* tiene dos intermediarios. En los mercados de consumo existen, generalmente, un mayorista y un detallista. Un *canal de tres niveles* tiene tres intermediarios. Por ejemplo, en la industria del envasado de carne, los mayoristas venden a comisionistas, que a su vez venden a pequeños detallistas.

Con menor frecuencia pueden encuentrarse, también, canales de marketing de mayor nivel. Desde el punto de vista del fabricante, el problema de obtener información sobre los usuarios finales y llevar a cabo las labores de control adquiere más complejidad a medida que se incrementa el número de niveles de canales.

La Figura 19-3(b) muestra canales utilizados con frecuencia en el marketing industrial. Un fabricante de bienes industriales puede utilizar su fuerza de ventas para vender directamente a clientes industriales. Puede vender a un distribuidor industrial que vende a clientes industriales; hacerlo a través de su propia fuerza de ventas; de sus sucursales de ventas, directamente a los clientes o acudir a distribuidores industriales. Así, encontramos que en márketing industrial son bastante frecuentes los canales de nivel cero, de nivel uno y de nivel dos.

Los canales generalmente describen un movimiento "hacia adelante" de los productos. Pero también puede hablarse de canales hacia atrás. De acuerdo con Zikmund y Stanton:

> El reciclaje de los desperdicios sólidos es un objetivo ecológico. Aunque el reciclaje es técnicamente factible, el retorno de los materiales al canal de distribución -tarea de marketing denominada canal hacia atrás- representa un reto. Los canales de distribución hacia atrás son rudimentarios y los incentivos financieros inadecuados. El consumidor debe estar motivado para asumir un cambio de rol y convertirse en productor la fuerza inicial en ese proceso inverso de la distribución. [5]

Algunos intermediarios desempeñan un papel importante en los canales de marketing hacia atrás, para ello se crean centros de devolución de residuos, establecidos por el fabricante, por grupos comunitarios, intermediarios tradicionales tales como los de refrescos, especialistas en la recogida, centros de reciclaje, basureros "modernizados" y plantas de reciclaje de residuos. Mediante la utilización de varios canales "hacia atrás", la empresa Reynolds Metal pagó más de 77 millones de dólares en 1.985 en concepto de 7 billones de latas usadas.

Los Canales en el Sector Servicios

El concepto de canal de marketing no se limita a la distribución de bienes físicos. Los fabricantes de servicios e ideas también se encuentran con el problema de hacer que su producto esté *disponible y accesible* para la promoción. Han desarrollado sistemas de difusión cultural y sistemas de distribución de salud que deben aparecer en agencias y lugares públicos para alcanzar a una población distribuída espacialmente:

> Los hospitales deben localizarse en un área geográfica para atender a la población y darle una asistencia médica completa; las escuelas deben construirse cerca de donde se encuentren los niños en edad escolar; los parques de bomberos tienen que localizarse de forma que permitan un acceso rápido a los lugares donde se presuman problemas que ellos puedan atender, y los buzones de sugerencias deben emplazarse de forma que la gente pueda depositarlas sin dedicar gran cantidad de tiempo, esfuerzo o dinero para encontrarlos. Muchos de nuestros estados se enfrentan con el problema de localizar ciudades universitarias para atender a una población con un nivel cultural creciente. En las ciudades deben crearse espacios para que los niños puedan jugar. En ciudades con exceso de población debe prestarse ayuda accesible a la población de cara a proporcionarla información sobre la utilización de contraceptivos y sobre la planificación familiar. [6]

Los canales de marketing también se usan en el marketing de personas. Antes de 1.940, los comediantes profesionales podían alcanzar a sus audiencias a través de siete canales: teatros de vaudeville, acontecimientos especiales, clubs nocturnos, radio, cine, carnavales y teatros convencionales. En los años cincuenta la televisión surgió como un canal fuerte y el vaudeville desapareció. Los políticos también pueden encontrar canales idóneos, como medios de comunicación masivos, encuentros o tertulias, para hacer llegar sus mensajes a los votantes.[7]

LAS DECISIONES DE DISEÑO DE CANAL

Examinaremos a continuación varios tipos de decisiones relativas a los canales que puedan elegir los fabricantes. En el diseño del canal de marketing, los fabricantes se debaten entre lo ideal, lo factible y lo disponible. Una empresa nueva empieza, generalmente, en un mercado limitado. Utiliza generalmente a los intermediarios existentes debido a la escasez de capital. El número de intermediarios de cualquier mercado local es limitado: unos pocos agentes de ventas del fabricante, ciertos mayoristas, varios detallistas, algunas compañías de transporte y diversos almacenes. Decidir cuál es el mejor canal no debería ser un problema. El problema podría ser convencer a uno o varios de los intermediarios existentes para que aceptaran los productos que ha creado la empresa.

Si la nueva empresa tiene éxito, podría establecerse o penetrar en nuevos mercados. De nuevo, el fabricante tendrá que trabajar con la ayuda de los intermediarios existentes, aun si ello significa la utilización de distintos tipos de canales de marketing en diferentes áreas. En mercados más pequeños, la empresa podría vender directamente a los detallistas; en los mayores mercados, debería de vender a través de distribuidores. En áreas rurales, podría trabajar con distribuidores de bienes en general y en áreas urbanas, con una línea limitada de comisionistas. En una parte del país podría crear franquicias exclusivas, debido a que los mayoristas y los detallistas trabajan a su manera; en otra podría vender a través de todos aquellos establecimientos que desearan aceptar el producto. En consecuencia, el sistema de canal del fabricante se encuentra mediatizado por las condiciones y oportunidades locales.

El diseño del canal exige analizar las necesidades de los clientes, establecer los objetivos de los canales, identificar las alternativas más importantes que aparezcan, y evaluarlas.

Análisis del Nivel de Servicios Deseado por los Clientes

La comprensión de qué, dónde, porqué, cuándo y cómo los clientes compran es el primer paso que debe darse para diseñar el canal de marketing. Deben evaluarse y valorarse los niveles de servicio deseados por los clientes objetivo. Los canales producen cinco niveles de servicio:

- *Tamaño del Lote de Compra*: se entiende por tal el número de unidades que el canal de marketing permite a un cliente medio adquirir en cada acto de compra. Cuando Hertz compra coches para su flota, prefiere un canal que le permita adquirir un lote de gran tamaño; un hogar quiere un canal que le permita adquirir una unidad. Evidentemente, deben crearse canales de distribución que permitan adquirir una flota o una unidad. Cuanto menor sea el volumen de compra, mayor tiene que ser el nivel de servicio que proporcione el canal.
- *Tiempo de Espera*: el tiempo de espera es el tiempo medio que el cliente de un canal espera para recibir las mercancías. Los clientes generalmente prefieren los canales de entrega rápida. Un servicio más rápido exige un mayor nivel de servicio.
- *Adaptación Espacial*: este concepto hace referencia al grado de facilidad del que gozan los clientes para adquirir un producto. Chevrolet, por ejemplo, ofrece una mayor facili-

dad espacial que Cadillac, porque existe un mayor número de distribuidores de Chevrolet. La mayor descentralización de Chevrolet hace que los clientes reduzcan los costes de transporte y de búsqueda de información a la hora de comprar y de reparar su coche. La difusión espacial se está desarrollando a través de la utilización del marketing directo.

- *Variedad de Productos*: la variedad de productos se mide por la amplitud de surtido que proporciona el canal de marketing. Generalmente, los clientes prefieren una gran amplitud de surtido, debido a que ello aumenta la oportunidad de comprar exactamente lo que necesitan. Los compradores de coches podrían preferir comprar a un fabricante que ofreciera múltiples marcas, en lugar de a otro que solamente fabrique una.
- *Servicios Adicionales*: estos servicios representan una ampliación de lo que ofrece el producto (crédito, entrega, instalación, reparaciones) y el canal la proporciona. Cuanto mayor sea el nivel de servicios prestado, mayor será el trabajo proporcionado por el canal. [8]

El diseñador del canal de marketing debe conocer cuáles son los servicios deseados por los clientes objetivo. Proporcionar niveles de servicios cada vez más altos significa costes también más altos para el canal y precios más elevados para pagar el cliente. El éxito de los establecimientos de descuento pone de manifiesto que muchos consumidores están dispuestos a aceptar niveles de servicio más bajo cuando ello se traduce en menores precios.

El Establecimiento de los Objetivos del Canal y sus Restricciones

Los objetivos del canal deben establecerse en términos del nivel de servicio ofrecidos. De acuerdo con Bucklin, en situación de competencia, las instituciones del canal deben realizar sus tareas de forma que se minimicen los costes totales del mismo con respecto a algún nivel deseado de servicios a prestar. [9] Generalmente se pueden identificar varios segmentos que deseen distintos niveles de servicios. Una planificación efectiva del canal exige que el fabricante determine qué segmentos de mercado va a servir y cuáles son los mejores canales a utilizar en cada caso. Cada fabricante fija los objetivos de su canal teniendo en cuenta las restricciones que se derivan de sus productos, intermediarios, competidores, política de la empresa, entorno y el nivel de servicios deseados por sus clientes objetivo.

CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO • Los productos *perecederos* necesitan un canal de marketing más directo debido a los peligros asociados con los retrasos y con una manipulación excesiva. Los productos *a granel*, tales como materiales de construcción o refrescos, precisan de canales que minimicen la distancia de los envíos y el número de manipulaciones necesarias del traslado desde el fabricante hasta el consumidor. Los productos *no estandarizados*, tales como maquinaria construída "in situ" y ciertos bienes especializados, se venden directamente a través de la fuerza de ventas de la empresa, debido a que los intermediarios carecen de los conocimientos necesarios. Los productos que necesitan de *instalación y/o servicios de mantenimiento* los vende, generalmente, la propia empresa o distribuidores franquiciados. Los productos que tienen un *alto valor unitario* se venden frecuentemente a través de la fuerza de ventas de la empresa, en lugar de los intermediarios.

CARACTERISTICAS DE LOS INTERMEDIARIOS • El diseño del canal refleja las fortalezas y debilidades de distintos tipos de intermediarios para acometer diversas tareas. Por ejemplo, los representantes de la empresa son capaces de encontrar clientes con bajo coste per cápita, debido a que su coste total es compartido por varios de ellos. Sin embargo, el esfuerzo de venta por cliente es menos intenso. En general, los intermediarios de marketing difieren en sus aptitudes para realizar la promoción, negociación, almacenamiento, establecimiento de contactos y financiación de la compra.

CARACTERISTICAS COMPETITIVAS • El diseño del canal se encuentra influenciado por los canales de los competidores. Los fabricantes pueden querer competir con los mismos o parecidos sistemas que utilizan sus competidores. Los fabricantes de comida quieren que sus marcas estén próximas a las competidoras; Burger King quiere localizarse o instalarse cerca de McDonald's. En otros sectores, los fabricantes pueden querer evitar la utilización de los mismos canales empleados por los competidores. Avon decidió no competir con otros fabricantes de cosméticos a la hora de disputarse el escaso espacio dentro de los establecimientos y prefirió una opción más rentable consistente en la venta a domicilio.

CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA • Las características de la empresa desempeñan un papel importante en el diseño del canal. El diseño de este canal se encuentra condicionado por los objetivos a largo plazo, los recursos, el mix de producto y la estrategia de marketing.

CARACTERISTICAS DEL ENTORNO • En una *situación económica* recesiva, los fabricantes desean colocar su producto en el mercado de la forma más económica. Esto se traduce en la utilización de canales de distribución más cortos y en la reducción de servicios no esenciales, con objeto de que no repercutan negativamente en el precio de los bienes. La *regulación legal y otras restricciones* también afectan al diseño del canal. La legislación para la defensa de la competencia no admite el establecimiento de acuerdos como "los que intentan una reducción del número de competidores o la formación de monopolios."

La Identificación de Alternativas Principales

Una vez que una empresa ha definido su mercado objetivo y el posicionamiento deseado, deberá identificar sus alternativas sobre los canales de distribución. Una alternativa de canal se compone de tres elementos: *las clases de intermediarios, el número de intermediarios y las funciones y responsabilidades de cada participante en el canal.*

TIPOS DE INTERMEDIARIOS • La empresa debe identificar las clases de intermediarios disponibles para el desarrollo de su canal. He aquí dos ejemplos:

> Un fabricante de equipos de medida y control desarrolló un dispositivo auditivo para detectar conexiones mecánicas defectuosas en máquinas con partes móviles. Los ejecutivos de la empresa encontraron que su producto podía venderse en todos aquellos sectores en los cuales se utilizaran máquinas eléctricas, de combustión o de vapor, como por ejemplo, aviación, automóviles, ferrocarriles, envasado de alimentos, construcción y petróleo. La fuerza de ventas de la empresa era reducida y el problema era cómo alcanzar esos diversos sectores de forma efectiva. Se identificaron las siguientes alternativas de canales:
>
> - *Fuerza de Ventas de la Empresa:* la expansión directa de la fuerza de ventas de la empresa, la asignación de territorios a representantes con objeto de que realizasen contactos dentro los mismos o la creación de una fuerza de ventas diferente para cada uno de los sectores.
> - *Establecimiento de Agencias del Fabricante*: establecimiento de agencias del fabricante en diferentes regiones o sectores para vender el nuevo equipo de comprobación.
> - *Distribuidores Industriales*: búsqueda de distribuidores en diferentes regiones y empresas que comprasen y distribuyesen el dispositivo auditivo por medio de una distribución exclusiva, márgenes adecuados, asesoramiento sobre el producto y apoyo promocional.

Supongamos una empresa de aparatos electrónicos que produce aparatos de radio de frecuencia modulada para coche . Se pueden identificar los siguientes canales alternativos:

- *Mercado de Fabricantes de Automóviles*: de esta forma la empresa puede conseguir que su producto se instale como equipo original.
- *Mercado de Distribuidores de Coches*: la empresa podría vender sus aparatos de radio a distribuidores de coches para que los instalasen como accesorios opcionales.
- *Distribuidores de Accesorios de Automóviles*: la empresa podría vender sus aparatos de radio a establecimientos de accesorios de automóviles contactados a través de la fuerza de ventas o a través de distribuidores.
- *Venta por Correo*: la empresa podría anunciar sus aparatos de radio en catálogos de venta por correo.

Las empresas deben también buscar canales de marketing innovadores La empresa Conn Organ vendió órganos a través de establecimientos de descuento y de grandes almacenes, consiguiendo promover un mayor interés por los órganos que el conseguido por las tiendas de artículos de música. El Club Book-of-The-Month vendió libros por correo. Otros vendedores continuaron con discos, chocolates y docenas de otros productos.

A veces la empresa elige el canal de distribución menos deseado, debido a la dificultad o al coste de operar con el canal que prefiere inicialmente. La decisión, en ocasiones, acaba a veces siendo muy positiva. Por ejemplo, la empresa U.S. Time trató inicialmente de vender barato su reloj Timex a través de joyerías. Pero la mayoría de las joyerías rehusaron el producto. La empresa comenzó la búsqueda de otros canales y localizó sus productos en puntos de venta masivos. Indudablemente, esta fue una gran decisión debido al rápido crecimiento de los puntos de venta masivo. Similarmente, Avon prefirió la venta a domicilio debido a que no fue capaz de penetrar en grandes almacenes. Actualmente, no solamente ha conseguido liderar la venta a domicilio, sino que ha conseguido más dinero que la mayoría de las empresas fabricantes de cosméticos que venden a través de grandes almacenes.

NUMERO DE INTERMEDIARIOS • Las empresas deben decidir el número de intermediarios que van a utilizar en cada nivel del canal. Existen tres estrategias.

Distribución Intensiva Los fabricantes de bienes de conveniencia y de materias primas buscan, generalmente, una *distribución intensiva,* esto es, almacenan su producto en numerosos puntos de venta. Estos bienes debe emplazarse en lugares que proporcionen utilidad a los clientes. Los cigarrillos, por ejemplo, se venden en más de un millón de puntos de venta para maximizar la facilidad de su adquisición.

Distribución Selectiva Entre la distribución intensiva y la distribución exclusiva se encuentra la distribución selectiva, consistente en la utilización de más de uno, pero no de todos los intermediarios que desean dirigir un producto en particular. Se utiliza tanto por empresas ya establecidas como por otras nuevas que buscan obtener distribuidores mediante la promesa de una distribución selectiva. La empresa no tiene que repartir sus esfuerzos entre muchos puntos de venta, incluyendo muchos de naturaleza marginal. Puede desarrollar una buena relación de trabajo con los intermediarios seleccionados y esperar un mayor esfuerzo sobre ventas. La distribución selectiva permite al fabricante obtener una cobertura de mercado adecuada, con mayor control y menores costes que con la distribución intensiva.

Distribución Exclusiva Algunos fabricantes limitan el número de intermediarios que trabajarán con sus productos. La forma extrema de esta idea es la distribución exclusiva, según la cual sólo ciertos detallistas pueden distribuir los productos de la empresa. A menudo va acompañada de un acuerdo de distribución exclusiva según el cual el distribuidor no comercializará, ni distribuirá líneas de otros fabricantes. La distribución exclusiva se encuentra, por ejemplo, en casos como nuevos automóviles, ciertos electrodomésticos y algunas marcas femeninas de prestigio. Mediante la distribución exclusiva, el fabricante espera obtener unos esfuerzos de venta

más agresivos y unos distribuidores con mayores conocimientos sobre los productos, así como un mayor control sobre las políticas de los intermediarios en materia de precios, promoción, financiación y otros servicios. La distribución exclusiva tiende a mejorar la imagen del producto y permite el establecimiento de márgenes más altos.

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES DE LOS MIEMBROS DEL CANAL • El fabricante debe determinar las condiciones y las responsabilidades de los miembros que participan en el canal. Los elementos principales en ese mix de relaciones comerciales son la *política de precios*, las *condiciones de la venta*, los *derechos territoriales* y los *servicios específicos que tiene que proporcionar cada parte*.

La *política de precios* obliga a que el fabricante establezca una relación de precios y una serie de descuentos. El intermediario debe verificar si son justos y suficientes.

Las *condiciones de venta* se refieren a la forma de realizar los pagos y a las garantías del fabricante. La mayoría de los fabricantes proporcionan descuentos a sus distribuidores por pronto pago, pero deberían también asegurarlos contra productos defectuosos o disminuciones en los precios finales al consumidor. Esta última garantía incita a los distribuidores a comprar cantidades mayores.

Los *derechos territoriales* de los distribuidores son otro elemento importante en el conjunto de las relaciones comerciales, puesto que es necesario saber si el fabricante concederá el mismo territorio a otros. Los distribuidores pueden querer derechos de distribución exclusiva en su territorio, independientemente de si consiguen o no las ventas.

Los *servicios mutuos* y las *responsabilidades* se deben evaluar cuidadosamente, especialmente cuando se trata de franquicias o de distribuciones exclusivas. Por ejemplo, McDonald's proporciona franquicias sobre instalaciones, soporte promocional, formación y asistencia administrativa y técnica. Como contraprestación, se espera que los franquiciados satisfagan los estándares prefijados por la empresa referente a espacio físico, cooperaración con nuevos programas promocionales, proporcionar la información requerida y compra de los productos especificados.

La Evaluación de las Principales Alternativas de Canal

Supongamos que un fabricante ha identificado varios canales de distribución alternativos y desea saber cuál es el mejor. Se necesita valorar cada alternativa necesita valorarse de acuerdo con *criterios económicos*, *de control* y *adaptativos*. Consideremos la siguiente situación:

> Un fabricante de muebles de Memphis quiere vender su línea de productos a través de detallistas de la costa oeste. El fabricante trata de decidirse entre dos alternativas:
>
> 1. Acudir a nuevos *agentes de ventas*, que podrían abrir sus oficinas de ventas en San Francisco y recibir un salario base más una comisión.
> 2. Utilizar agentes de ventas que tengan contacto con los *detallistas de la zona*. La agencia tiene treinta representantes de ventas que podrían recibir una comisión acorde con sus ventas.

CRITERIOS ECONOMICOS • Cada canal alternativo representará un diferente nivel de ventas y de costes. La primera pregunta es si la empresa conseguirá más ventas a través de su fuerza de ventas o a través de una agencia. La mayoría de los directivos de marketing creen que la fuerza de ventas de la empresa puede conseguir mejores resultados porque se concentra mejor en los productos de la empresa, los conocen y es más agresiva ya que su futuro depende de la supervivencia de la empresa. Por otro lado pueden tener más éxito, debido a que muchos clientes prefieren tratar directamente con la empresa.

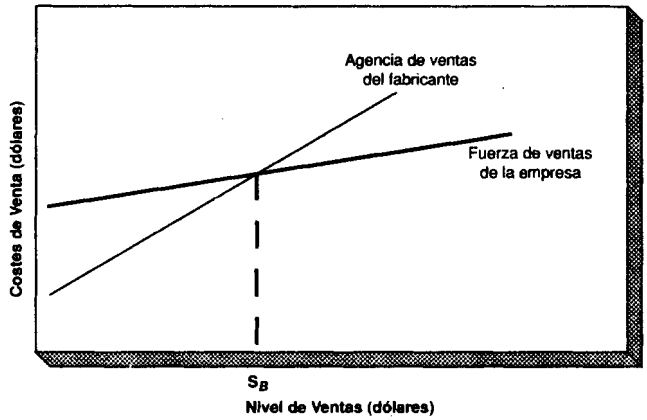


FIGURA 19-4
Punto Muerto para la Fuerza de Ventas y Agencia de Ventas del Fabricante

Pero, una agencia de ventas puede muy bien vender más que la fuerza de ventas de la empresa porque, en primer lugar, el agente de ventas tiene treinta representantes, no solamente diez; en segundo lugar, la fuerza de ventas de la agencia puede ser tan agresiva como los vendedores de la empresa, todo depende de la cuantía de la comisión que la empresa les ofrezca; en tercer lugar, algunos clientes prefieren tratar con agentes que trabajan con distintos fabricantes, en lugar de hacerlo solamente con la fuerza de ventas que representa a una empresa; en cuarto, la agencia tiene unos contactos muy amplios, mientras que la fuerza de ventas de la empresa tiene que conseguirlos partiendo de cero.

El siguiente paso es estimar los costes de vender diferentes cantidades a través de cada canal. La relación entre el nivel de ventas y los costes aparece en la Figura 19-4. Los costes fijos de actuar a través de un agente de ventas son menores que los derivados del establecimiento de una oficina de ventas de la empresa. Pero los costes se elevan más rápidamente en el caso de la agencia de ventas, debido a que los agentes ganan una mayor comisión que los vendedores.

Existe un nivel de ventas (S_B) para el cual los costes de venta son los mismos en los dos canales. La agencia de ventas es el canal de distribución preferido para cualquier volumen de ventas inferior a S_B y la fuerza de ventas de la empresa lo es para cualquier volumen superior a S_B. En consecuencia, no debe de resultar sorprendente que los agentes de ventas tiendan a ser utilizados por las empresas de menor dimensión o por empresas grandes en los mercados más pequeños, en los cuales el volumen de ventas es reducido y no aconseja la utilización de la fuerza de ventas de la empresa.

CRITERIOS DE CONTROL • La valoración de un canal debe hacerse teniendo en cuenta, también, aspectos relacionados con el control. La utilización de una agencia de ventas supone un problema de control. Una agencia de ventas es un negocio independiente que busca maximizar sus beneficios. Los agentes se pueden concentrar en los clientes que compren las mayores cantidades, aunque no necesariamente de los bienes de un determinado fabricante. Es más, los agentes pueden no proporcionar los asesoramientos técnicos del producto de la empresa o llevar a cabo la promoción de forma poco efectiva.

CRITERIOS ADAPTATIVOS • Cada canal supone un compromiso de duración variable y una pérdida de flexibilidad. Un fabricante que busque una agencia de ventas debería ofrecerle un contrato de cinco años. Durante este periodo, otras formas de venta, como la directa, podrían ser más efectivas, pero el fabricante no es libre de abandonar la agencia. Un canal que implique un compromiso a largo plazo necesita mostrar una clara superioridad en aspectos económicos y de control para decidirse por él.

DECISIONES SOBRE LA DIRECCION DEL CANAL

Una vez que la empresa haya elegido una alternativa de canal, debe *seleccionar* a los intermediarios individuales, *motivarlos* y *evaluarlos*. Los acuerdos sobre el canal podrán modificarse a lo largo del tiempo.

La Selección de los Miembros del Canal

Los fabricantes varían en su habilidad para atraer intermediarios cualificados al canal que han elegido. Algunos fabricantes no tienen problemas a la hora de reclutarlos. Por ejemplo, Ford fue capaz de conseguir mil doscientos nuevos distribuidores para su obeso Edsel. En algunos casos, la promesa de una distribución exclusiva y selectiva atrae a suficiente número de intermediarios.

En el otro extremo se encuentran fabricantes que tienen que realizar un duro trabajo para atraer a intermediarios cualificados. Cuando Polaroid comenzó, no encontró establecimientos de fotografía y de equipos fotográficos que quisieran comercializar sus nuevas cámaras y no tuvo más remedio que acudir a grandes superficies. Los pequeños fabricantes de alimentos generalmente encuentran difícil conseguir que establecimientos de alimentación distribuyan sus productos, al igual que les sucede a los fabricantes de bienes de equipo con los distribuidores cualificados y detallistas (ver Empresas y Sectores).

Que los fabricantes encuentren fácil o difícil conseguir intermediarios significa que existe una serie de características que distingue a los mejores intermediarios a saber: el número de años que llevan con su actividad, otras líneas de productos con las que trabajan, crecimiento y nivel de beneficios alcanzado, solvencia, grado de cooperación y reputación. Si los intermediarios son agentes de ventas, los fabricantes querrán evaluar el número y características de otras líneas que ellos gestionan, y el tamaño y calidad de su fuerza de ventas. Si los intermediarios son grandes almacenes que desean una distribución exclusiva, el fabricante podría valorar su localización, su potencial de crecimiento y tipo de clientela.

La Motivación de los Miembros del Canal

Los intermediarios deben estar continuamente motivados para que realicen mejor su trabajo. Los acuerdos que hacen que trabajen en el canal constituyen de por sí alguna motivación, pero necesitan una formación adicional, supervisión y estímulo. El fabricante no solamente vende a través de los intermediarios, sino que también les vende a ellos.

El estímulo de los miembros del canal de distribución debe comenzar por entender los deseos y las necesidades de los intermediarios para conseguir una actuación de máxima calidad. McVey ha recogido las siguientes proposiciones que ayudan a comprender a los intermediarios:

> El intermediario con frecuencia actúa como un agente de compra para su cliente y sólo secundariamente como un agente de venta para sus suministradores...Está interesado en la venta de cualquier producto que los clientes deseen obtener a través de él...
>
> El intermediario intenta reunir toda su oferta en una familia de productos que puede vender, como surtido, a clientes individuales. Sus esfuerzos de venta se dirigen inicialmente a obtener pedidos de un conjunto de productos variados, más que de productos individuales...

EMPRESAS Y SECTORES

LA CONSTRUCCION DE UN EQUIPO DISTRIBUIDOR PARA LOS PRODUCTOS EPSON

La empresa japonesa Epson, fabricante líder de impresoras de ordenador, consideró la conveniencia de añadir ordenadores a su línea de productos. No contenta con sus distribuidores actuales o no confiando en su habilidad para vender nuevos productos en sus puntos de venta, el director general de Epson, Jack Whalen, decidió el reclutamiento de nuevos distribuidores para reemplazar a los existentes. Whalen contactó con Hergenrather & Company, una empresa de selección de personal y le dió las siguientes instrucciones:

> **Buscar a solicitantes que tengan experiencia en distribución a dos niveles (fabricante-distribuidor-vendedor) en electrodomésticos de línea marrón (televisiones, etc.) o electrodomésticos de línea blanca (neveras, etc.).**
>
> **Los solicitantes debían ser de la clase CEO, que podrían incluso desear y ser capaces de establecer sus propias distribuciones.**
>
> **Se les ofrecerían 80.000 dólares de sueldo al año más bonificaciones y 375.000 dólares para ayudarles a establecerse en su negocio. Cada uno aportaría 25.000 dólares de su propio dinero y todos entrarían de forma igualitaria en el negocio.**
>
> **Solamente podrían trabajar con productos Epson pero podrían almacenar software de otras empresas. Se pondría a cada distribuidor al servicio de un director de formación y gestionaría un centro de servicios completamente equipado.**

La empresa de selección de personal tenía escaso tiempo para encontrar distribuidores interesados, cualificados y motivados. Los anuncios que aparecieron en el *Wall Street Journal* (que no hacía mención al nombre de la empresa), generaron casi mil setecientas solicitudes, pero la mayoría de ellas correspondían a personas no cualificadas que buscaban un empleo. Posteriormente la empresa utilizó las páginas amarillas con objeto de encontrar los nombres de distribuidores existentes y telefoneó a directivos de segundo orden. Concertó entrevistas y después de mucho trabajo obtuvo su lista de personas altamente cualificadas. Whalen valoró las entrevistó y a eligió los doce candidatos más cualificados para sus doce áreas de distribución después de pagar a la empresa de selección de personal 250.000 dólares por el trabajo realizado.

El último paso fue terminar con los distribuidores existentes de Epson. Estos distribuidores no tenían noticia de lo que estaba pasando, debido a que la selección de personal se llevó en absoluta confidencialidad. Jack Whalen les dió un plazo de 90 días para que abandonaran su puesto. Se mostraron conmocionados, puesto que habían trabajado con Epson como sus primeros distribuidores aunque sin contrato laboral. Whalen, sin embargo, conocedor de su falta de capacidad para poder operar con la nueva línea de productos y alcanzar los nuevos canales de distribución necesarios, no vió otra solución.

***Fuente*: Arthur Bragg, "Undercover Recruiting: Epson America's Sly Distributor Switch", *Sales and Marketing Management*, 11 de Marzo, 1.985, pp. 45-49.**

> A menos que exista un incentivo, los intermediarios no mantendrán un registro de las ventas por marcas... La información que podría utilizarse para el desarrollo de un producto, la fijación de precios, el diseño del envase o la planificación de la promoción proceden en ocasiones de las propias informaciones comunicadas por los intermediarios y, algunas veces, obtenida secretamente de los proveedores. [10]

Los fabricantes se diferencian mucho en cómo dirigen a sus distribuidores. Esencialmente, pueden actuar de diferentes maneras con objeto de conseguir la cooperación (ver Conceptos y Herramientas de Marketing 19-1). Pueden perseguir relaciones basadas en la *cooperación, conseguir socios*, la *programación de la distribución.* [11]

La mayoría de los fabricantes se enfrenta al problema de ganarse la cooperación de los intermediarios. Utilizan el enfoque de la zanahoria y el palo. Emplean elementos motivadores tales como unos márgenes más altos, entregas especiales, descuentos, facilidades para realizar una publicidad cooperativa, expositores, etc., a la vez que sanciones, tales como intentos de reducir los márgenes, ralentización de las entregas o denuncia de las relaciones creadas. Cuando se sigue este enfoque es porque el fabricante no ha estudiado realmente las necesidades, problemas, debilidades y puntos fuertes de los intermediarios. Por el contrario, el fabricante solicita un

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING 19-1

CINCO FUNDAMENTOS DE PODER PARA DIRIGIR LAS RELACIONES DENTRO DEL CANAL

Los fabricantes necesitan contar con fuentes de poder para conseguir la cooperación de los intermediarios. El *poder* es la habilidad de un miembro del canal para conseguir que otro realice una acción que no haría en otro caso. French y Raven distinguen cinco bases o fuentes de poder: coercitivo, recompensa, legítimo, experto y de referencia.

El *poder coercitivo* podría representarse mediante los intentos de un fabricante de eliminar la relación con el intermediario que falle en su cooperación. Este poder es efectivo si los intermediarios dependen en gran medida del fabricante. Pero el ejercicio del poder coercitivo produce resentimiento y puede conducir a que los intermediarios se organicen para contrarrestar ese poder. El poder coercitivo puede ser efectivo a corto plazo, pero es generalmente el menos efectivo cuando se ejerce de forma permanente.

El *poder de recompensa* podría aparecer si el fabricante ofreciera beneficios extras para recompensar actos específicos de los intermediarios. El poder de recompensa produce generalmente mejores resultados que el poder coercitivo pero puede sobreestimarse ya que los intermediarios pueden mostrar su conformidad con los deseos del fabricante, no por razones de convicción, sino por el atractivo que puede suponer el beneficio. Esperarán una recompensa cada vez que el fabricante desee una determinada conducta y si se retrasa, podrán sentirse frustrados.

El *poder legítimo* se contempla cuando el fabricante pide una conducta como garantía de una relación jerárquica existente. Por ejemplo, General Motors puede insistir en que sus vendedores tengan un determinado nivel de existencias, como parte del acuerdo de franquicia. El fabricante percibe esta situación como un derecho y los intermediarios como una obligación. En la medida en la que los intermediarios contemplen al fabricante como el líder legítimo, el poder legítimo funciona.

El *poder experto* puede aplicarlo el fabricante que sabe que los intermediarios lo valoran. Por ejemplo, un fabricante puede tener un sofisticado sistema de puntos de venta e intermediarios o dar una excelente formación a su fuerza de ventas. Esta es una forma efectiva de poder porque los intermediarios saben que rendirían menos sin esta ayuda del fabricante. El problema es que una vez que el experto ha pasado por el periodo de formación, la base del poder del fabricante se debilita. La solución consiste en que el fabricante continue desarrollando nuevos expertos, de forma que estimule a los intermediarios a continuar cooperando con el fabricante.

El *poder de referencia* tiene lugar cuando el fabricante se encuentra en una posición tan superior con respecto del intermediario que a éste le basta con que se le identifique con él. Empresas como IBM, Caterpillar, McDonald's y Neiman-Marcus, tienen un alto poder de referencia y los intermediarios normalmente se pliegan a sus deseos.

En la medida de lo posible, los fabricantes obtendrán la mejor cooperación si cultivan el poder de referencia, el poder de experto, el poder legítimo y el poder de recompensa, por este orden, y evitarán generalmente el uso del poder coercitivo.

***Fuente*: Estos fundamentos de poder fueron inicialmente identificados en John R. P. French y Bertram Raven, "The Bases of Social Power", en Dorwin Cartwright, ed. *Studies in Social Power* (Ann Arbor: University Michigan Press, 1.959) pp. 150-67.**

conjunto heterogéneo de factores de motivación basados en un enfoque de estímulo-respuesta. McCammon pone de relieve que el programa de muchos fabricantes "consiste en una relación improvisada de comercio, que no se basa en las aspiraciones de los distribuidores y que no examina las estructuras de descuento." [12]

Algunas empresas tratan de establecer una *relación de colaboración* a largo plazo con sus distribuidores, en cierto modo equivalente a una asociación. El fabricante pone de relieve en este caso un claro sentido de lo que desea de sus distribuidores en lo que respecta a cobertura del mercado, nivel de existencias, desarrollo de marketing, información sobre estados contables, asesoramiento técnico y servicios e información de marketing. El fabricante busca llegar a un acuerdo con el distribuidor basado en esos objetivos y puede introducir un *plan de compensación funcional* para consolidar estas políticas:

> Una empresa de suministro dental, en lugar de pagar una comisión del 35% por las ventas a sus distribuidores, paga un 20% por las ventas realizadas, un 5% por realizar el inventario cada 60 días, otro 5% por hacer frente a los pagos en la fecha prevista y otro 5% por proporcionar información sobre los actos de compra de los clientes.

La *programación de la distribución* es el acuerdo más avanzado. McCammon lo define como el desarrollo de un sistema vertical de marketing bien planificado y profesionalmente dirigido, que incorpora las necesidades tanto del fabricante como de los distribuidores. [13] El fabricante crea un departamento dentro de la empresa, denominado "planificación de las relaciones con el distribuidor" cuya misión consiste en identificar las necesidades de los distribuidores y crear programas de merchandising para ayudar a cada distribuidor a operar de la forma mejor posible. Este departamento y los distribuidores planifican conjuntamente los objetivos del merchandising, niveles de inventarios, planes visuales y espaciales de merchandising, necesidades de formación del equipo de ventas la publicidad y la promoción. El objeto de este tipo de colaboración es cambiar la idea que tienen los distribuidores de que consiguen hacer dinero por el lado de la compra (a través de duras negociaciones con el fabricante) para convencerles de que hacen negocio por el lado de la venta formando parte de un sofisticado sistema vertical de marketing.

Son demasiados los fabricantes que creen que sus distribuidores y repartidores son sus clientes, en lugar de considerarlos como socios que actúan con objeto de conseguir unos mismos objetivos. En Estrategias de Marketing 19-1 se describen varios mecanismos que los fabricantes utilizan para convertir a sus distribuidores en socios.

La Evaluación de los Miembros del Canal

El fabricante debe evaluar periódicamente los resultados de los intermediarios utilizando para ello diversos indicadores como: volumen de ventas conseguidas, nivel medio de sus existencias, tiempo de entrega a los clientes, tratamiento de bienes estropeados o perdidos, cooperación en programas de promoción y de formación y servicios que los intermediarios proporcionan a los clientes.

Un fabricante puede descubrir que se paga demasiado a un intermediario en concreto por lo que realmente hace; otro que estaba compensando a un distribuidor por mantener existencias en sus almacenes, pero que los inventarios se guardaban en almacenes públicos a expensas del fabricante. Los fabricantes deben revisar periódicamente si sobrecompensan a ciertos intermediarios o canales, considerando los servicios que actualmente proporcionan.

Aquellos intermediarios que rindan por debajo de la media necesitan consejos, estímulos o quizás mayor formación o motivación. De no consiguir incrementar sus rendimientos, será mejor prescindir de sus servicios.

ESTRATEGIAS DE MARKETING 19-1

LA CONVERSION DE LOS DISTRIBUIDORES INDUSTRIALES EN SOCIOS DEL NEGOCIO

Narus y Anderson entrevistaron a diversos fabricantes que disfrutaban de excelentes relaciones con sus distribuidores para descubrir las actitudes en los canales y las prácticas que habían contribuído a una relación con éxito. He aquí algunas de las prácticas encontradas.

1. **La empresa Timken (fabricante de rodamientos) tiene a sus vendedores actuando con los distribuidores, incluyendo a los directores generales, directores de compras y personal de ventas.**
2. **Square D (circuito de frenos, interruptores,) tiene a sus vendedores que pasan un día con cada uno de los distribuidores "*en la palestra*", con objeto de comprender el negocio del distribuidor.**
3. **Du Pont ha establecido un *comité de distribuidores de marketing*, que se reúne con regularidad para discutir problemas y apreciaciones en el mercado.**
4. **Dayco Corporation (productos plásticos y de goma) celebra un *retiro anual de una semana* de duración, con veinte jóvenes distribuidores y veinte ejecutivos de Dayco, con objeto de compartir información y experiencias en seminarios interactivos.**
5. **Parker Hannifin Corporation (combustibles líquidos) realiza una *encuesta anual* a sus distribuidores, con objeto de establecer una jerarquía sobre la actuación de la empresa en cinco aspectos clave. También informa a sus distribuidores sobre los nuevos productos y sus aplicaciones a través de *cartas y cintas de video*. Recoge y analiza *fotocopias de las facturas de los distribuidores* y les aconseja cómo incrementar sus ventas.**
6. **Cherry Electrical Products (enchufes eléctricos y teclados electrónicos) nombró un distribuidor director de marketing para trabajar con los distribuidores, con objeto de generar *planes de marketing para los distribuidores*. La empresa también opera con un *sistema de respuesta* a las llamadas del distribuidor, mediante la asignación de dos vendedores internos a cada distribuidor.**

Estas son algunas formas que ilustran cómo unos fabricantes o productores progresistas han tenido éxito en sus relaciones con los distribuidores.

Fuente: Véase James A. Narus y James C. Anderson, "Turn Your Industrial Distributors into Partners", *Harvard Business Review*, Marzo-Abril 1.986, pp. 66-71.

La Modificación de los Acuerdos del Canal

Un fabricante puede hacer más que diseñar un buen canal de distribución y ponerlo en marcha El sistema requiere periódicamente modificaciones con objeto de adaptarse a las nuevas condiciones del mercado que son necesarias cuando las pautas de compra de los clientes cambian, el mercado se expansiona, el producto entra en fase de madurez o surgen nuevos competidores o innovadores canales de distribución (ver Estrategias de Marketing 19-2).

Este hecho le sucedió a un gran fabricante de electrodomésticos que había estado comercializando sus productos a través de distribuidores franquiciados y que se encontraba perdiendo cuota de mercado. Desde que se diseñó el canal de distribución tuvieron lugar diversos sucesos relacionados con la distribución:

- Se estaba vendiendo un porcentaje cada vez mayor de electrodomésticos a través de tiendas de descuento.
- Se estaba vendiendo un número creciente de electrodomésticos importantes en grandes almacenes bajo la marca del distribuidor.

ESTRATEGIAS DE MARKETING 19-2

LAS EMPRESAS INTELIGENTES CAMBIAN SUS CANALES DE MARKETING A LO LARGO DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

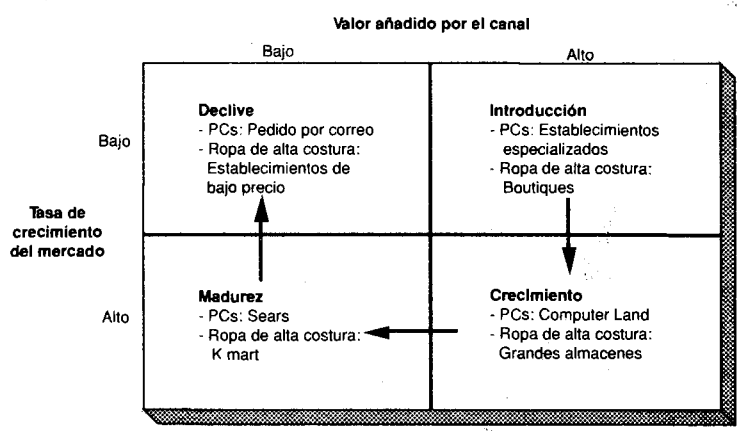
No existe ningún canal de marketing en el cual se pueda confiar a lo largo de la totalidad del ciclo de vida del producto. Los adoptadores iniciales pueden desear pagar un precio alto relacionado con el canal, pero los últimos compradores desearán canales de distribución con costes bajos. Por eso, las pequeñas fotocopiadoras de oficina se vendieron inicialmente a través de la fuerza de ventas, más adelante a través de distribuidores de equipos de oficina, posteriormente a través de vendedores que tenían acceso a grandes mercados y, en la actualidad, a través de pedidos por correo. Las empresas de seguros que insisten en la utilización de agentes independientes y los fabricantes de coches que usan vendedores individuales, se encontrarán con una fuerte competencia a partir de ahora y con canales de distribución a costes más bajos su resistencia a cambiar puede tener consecuencias fatales a largo plazo.

Miland Lele desarrolló el siguiente cuadro de doble entrada para mostrar cómo los canales de marketing han cambiado en los ordenadores personales y en los diseñadores de ropa en distintos estados del ciclo de vida del producto:

- ***Fase de Introducción:*** **los productos totalmente nuevos o de moda tienden a entrar en el mercado a través de canales especializados (tales como tiendas para hobbies, boutiques) que permiten atraer a los adoptadores iniciales.**
- ***Fase de Crecimiento*****: a medida que aumenta el interés de los compradores, aparecen canales de distribución que proporcionan volúmenes más amplios (cadenas, grandes almacenes) y ofrecen servicios, aunque no tantos como lo hacían los primeros canales.**
- ***Fase de Madurez*****: a medida que el crecimiento se ralentiza, algunos competidores sitúan sus productos en canales de distribución de coste más bajo (distribuidores masivos).**
- ***Fase de Declive*****: una vez que comienza el declive, surgen canales de distribución para precios más bajos (casas de envíos por correo, descuentos muy importantes en el precio).**

Los canales de distribución en la fase de introducción se enfrentan al reto de la creación del mercado; el coste en ellos es alto debido a que deben buscar y educar a los compradores. Son seguidos por canales que tratan de expansionar el mercado y ofrecer suficientes servicios. En la fase de madurez, muchos compradores desean costes más bajos y se interesan por canales con valor añadido más bajo. Finalmente, el potencial de compradores restantes puede ser alcanzado solamente mediante la creación de precios bajos y de canales con valor añadido igualmente bajo.

Fuente**: véase Miland M. Lele, "Change Channels during Your Product's Life Cycle", *Business Marketing*, Diciembre 1.986, p. 64.**



- Un número mayor de constructores de viviendas deseaba comprar directamente a los fabricantes.
- La venta a domicilio y por correo se utilizaban cada vez en mayor medida por los detallistas y los competidores.
- Los únicos detallistas importantes estaban situados en pequeñas ciudades, pero las familias que vivían en un entorno rural se desplazaban a hacer sus compras a las grandes ciudades.

Estos acontecimientos condujeron al fabricante a indagar para encontrar la naturaleza de los fallos de sus canales.

Se pueden distinguir tres posibilidades de modificación de los canales. El cambio podría suponer *añadir o eliminar miembros individuales del canal, añadir o eliminar canales de marketing en concreto o desarrollar una forma totalmente nueva de vender los bienes en todos los mercados.*

Añadir o eliminar intermediarios específicos requiere un análisis incremental. ¿Cuáles serían los beneficios o pérdidas de la empresa sin este intermediario? La decisión de un fabricante de automóviles de eliminar a un vendedor reduce las ventas del mismo y afecta a las ventas de otros distribuidores.

A veces, un fabricante se plantea la posibilidad de prescindir de aquellos intermediarios cuyas ventas se encuentren por debajo de una determinada cifra. Por ejemplo, Navistar observó que el 5% de sus vendedores estaba vendiendo menos de tres o cuatro camiones al año. A la empresa le costaba más atender a sus vendedores de lo que ganaba con las ventas. Sin embargo, la decisión de eliminar a los distribuidores pudo tener graves repercusiones sobre el sistema en su totalidad. El coste unitario de producir camiones podría haber sido más alto, debido a que los costes fijos deberían repartirse entre un menor número algunos trabajadores y bienes de equipo podrían estar infrautilizados, parte de la actividad de la empresa podría haberse llevado a cabo por los competidores y otros distribuidores podrían haberse encontrado en una situación insegura. Todos estos aspectos deberían ser valorados.

La decisión más difícil implica valorar la estrategia conjunta del canal de distribución.[14] Por ejemplo, un fabricante de automóviles podría sustituir los vendedores independientes por vendedores de la propia empresa, un fabricante de refrescos podría considerar sustituir los envasadores locales franquiciados por una central de embotellado y ventas directas. Estas decisiones deberían revisarse a fondo por sus implicaciones en el marketing mix y por las serias consecuencias que podrían tener (ver Conceptos y Herramientas de Marketing 19-2).

LA DINAMICA DE LOS CANALES

Los canales de distribución no permanecen estáticos. Surgen nuevas formas de venta al por mayor y al detalle y evolucionan nuevos sistemas de distribución. Nos fijaremos en el reciente crecimiento de los sistemas de distribución verticales, horizontales y multicanales, con objeto de ver cómo cooperan, tienen conflictos y compiten.

El Crecimiento de Sistemas Verticales de Marketing

Uno de los desarrollos de los canales de distribución más significativos consiste en los *sistemas verticales de marketing*, que han surgido como un reto para los *sistemas tradicionales*. Un sistema convencional comprende un fabricante independiente, un mayorista y un detallista. Cada uno de ellos pertenece a una entidad de negocio separada que busca maximizar sus propios beneficios, incluso aunque ello reduzca el del sistema en su totalidad. Ningún miembro del canal

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING 19-2

LA MODIFICACION DEL SISTEMA DE DISTRIBUCION EXISTENTE HACIA LA FORMA IDEAL

Los canales de distribución indudablemente se pasan de moda con el transcurso del tiempo. Existe un bache entre el *sistema de distribución del vendedor* y el *sistema de distribución ideal* que podría satisfacer las necesidades de los clientes y sus deseos. Los ejemplo sobre esta idea abundan: el sistema de venta de Avon a domicilio tuvo que modificarse a medida que más mujeres encontraron trabajo; la fiabilidad exclusiva de IBM con respecto a su fuerza de ventas lo tuvo que hacer con la introducción de los nuevos ordenadores personales a un precio más bajo.

Los sistemas de distribución, en contraposición con los presupuestos publicitarios, los precios y los programas de promoción de ventas, son muy difíciles de cambiar. La empresa ha establecido relaciones duraderas con los distribuidores y con los vendedores y reemplazarlos se considera más que una dificultad, un sabotaje. Con relación a este problema, Stern y Sturdivant han desarrollado un proceso en ocho fases para moverse desde un sistema de distribución obsoleto hacia uno más próximo al sistema ideal de los clientes objetivo.

El primer paso exige encontrar qué es lo que los clientes objetivo desean encontrar en el canal si no existieran restricciones. Los clientes podrían hablar de tamaños de compra, facilidades, tiempo que les gustaría esperar, variedad de productos y servicios postventa adicionales. Podrían indicar también la importancia de varios servicios y las negociaciones que podrían hacer.

El paso segundo consiste en el diseño de los sistemas de distribución alternativos que podrán proporcionar esos servicios. Los investigadores podrían pedir que se midiera el stock de los comisionistas a través del teléfono o mediante la conexión por ordenador, etc. Sus respuestas podrían proporcionar un cuadro en el cual ciertos sistemas de distribución fueran los favoritos para algunos segmentos de consumidores.

El tercer paso requiere la evaluación de la factibilidad y el coste que podría tener el sistema de distribución ideal. Podía descubrirse, por ejemplo, que ofrecer una conexión mediante ordenador podría ser demasiado costosa o imposible de asumir por la tecnología actual.

El cuarto paso supone aunar los objetivos de los ejecutivos de la empresa con el sistema de distribución de la empresa. A este respecto, algunos ejecutivos insistirán en que se deben observar determinados principios: una empresa de auto-

tiene un control completo o sustancial sobre los demás miembros. McCammon define los canales convencionales como "redes altamente fragmentadas en las cuales se alinean los fabricantes, mayoristas y detallistas, que negocian de forma agresiva sobre los términos de la venta y se comportan de forma autónoma." [15]

Un sistema vertical de marketing (SVM), por el contrario, está compuesto por un fabricante, uno o varios mayoristas y detallistas que actúan como un sistema unificado. Cualquiera de los miembros del canal posee o es propietario de los otros, es franquiciador o tiene tanto poder como los demás cooperan. El sistema vertical de marketing puede ser dominado por el fabricante, el distribuido o el detallista. McCammon define el sistema vertical de marketing como "redes programadas profesionalmente dirigidas y centralizadas, diseñadas para conseguir economías operativas y el máximo impacto en el mercado." [16] Los sistemas verticales de marketing se han desarrollado para controlar los comportamientos dentro del canal y eliminar el conflicto que puede resultar cuando miembros independientes del mismo persiguen sus propios objetivos. Consiguen economías de escala a través de su tamaño, poder de negociación y la eliminación de servicios duplicados. El sistema vertical de marketing se ha convertido en la forma dominante de la distribución en los Estados Unidos, constituyendo actualmente un 70 u 80% del total del mercado.

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING 19-2

móviles no debería comprometerse con distribuidores independientes franquiciados; una papelera no debería crear relaciones a largo plazo con consumidores de papel, con objeto de vender directamente a través de cadenas de descuento.

El paso quinto supone la comparación de las opciones disponibles dados los criterios de la dirección por una parte, y el sistema ideal para los clientes por la otra. Podría darse una de las tres siguientes situaciones. La mejor se daría si el sistema ideal, el sistema limitado por la dirección, y el sistema existente, se encuentran próximos unos a otros, en cuyo caso, cualquier falta de satisfacción por parte del consumidor se deberá probablemente más a un fallo por pobre implementación que a un defecto de diseño del sistema. Una segunda posibilidad es que el sistema de distribución limitado por la dirección y el existente sean similares pero bastante diferentes del ideal. Si el vacío puede salvarse, la dirección debe reconsiderar sus limitaciones. Una tercera posibilidad es que los tres sistemas difieran sustancialmente entre sí. En este caso, existen dos vacíos que salvar antes de que el sistema de distribución se pueda orientar hacia los clientes.

El sexto paso es preguntar a la dirección y seleccionar expertos para revisar los supuestos que la guían. Esta debería saber los costes de sus supuestos y restricciones tan bien como las ganancias y riesgos de cambiarlos.

El séptimo paso exige preguntar a la dirección que confronte el vacío entre el sistema actual y el sistema ideal y que se ponga de acuerdo en qué cambios es necesario realizar.

El octavo paso supone preparar un plan para la implementación de los cambios acordados. Si fuera posible, podrían introducirse cambios a pequeña escala para identificar cualquier efecto positivo o negativo que pudiera aparecer.

El octavo paso no conduce necesariamente a modificar el sistema de distribución de la empresa. Podría incluso convencer a la dirección de que el sistema existente y el conjunto de restricciones impuestas por la dirección es necesario y deseable. Pero la mayoría de las veces, este proceso conducirá a una modificación del sistema de distribución para aproximarlo al ideal. La clave es que los consumidores estarán a favor de aquellos sistemas de distribución que proporcionen los beneficios y servicios buscados. Los directivos que protejan sistemas de distribución anticuados perderán su posición en el mercado.

***Fuente*: La discusión está adaptada de Louis W. Stern y Frederick D. Sturdivant, "Customer-Driven Distribution Systems", *Harvard Business Review*, Julio-Agosto 1.987, pp. 34-41.**

A continuación examinaremos tres formas principales de sistema vertical de marketing, que aparecen en la Figura 19-5.

EMPRESA DE SISTEMA VERTICAL DE MARKETING • Combina fases sucesivas de la producción y de la distribución bajo una única propiedad. La integración vertical se facilita por empresas que desean un elevado nivel de control sobre sus canales. La integración vertical puede conseguirse mediante una integración hacia adelante o hacia atrás. Veamos algunos ejemplo: Sears obtiene más del 50% de los bienes que vende, de empresas en las cuales participa en distinto grado; Sherwin-Williams fabrica pintura pero posee y opera con 2.000 establecimientos; Giant Food Stores fabrica ingredientes para helados, embotella refrescos, fabrica helados y posee una panadería que proporciona a los almacenes Giant todo lo necesario, desde ingredientes hasta pasteles de cumpleaños; Gallo, uno de los mayores productores de vino mundial, hace mucho más que convertir las uvas en vino.

> Los hermanos Gallo poseen la empresa de camiones Fairbanks Trucking, una de las empresas más grandes de camiones en California. Sus doscientos camiones y quinientos traillers se encuentran constantemente llevando vino a diversos lugares y vuelven con materias primas -incluyendo... materiales de la mina que Gallo que tiene al este de Sacramento-. Es el único fabrican-

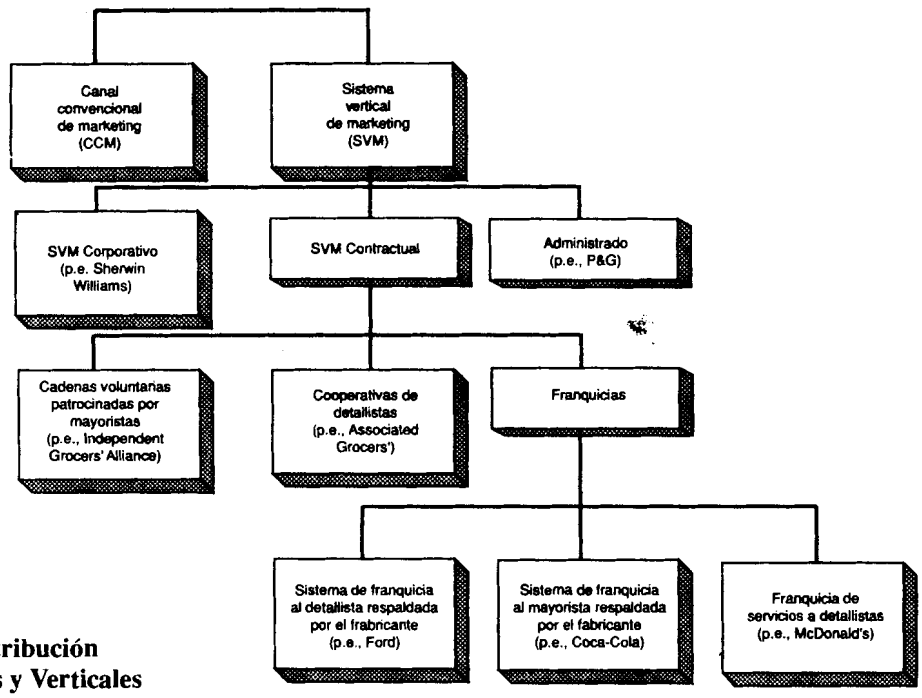

Canal convencional de marketing (CCM)
Sistema vertical de marketing (SVM)
SVM Corporativo (p.e. Sherwin Williams)
SVM Contractual
Administrado (p.e., P&G)
Cadenas voluntarias patrocinadas por mayoristas (p.e., Independent Grocers' Alliance)
Cooperativas de detallistas (p.e., Associated Grocers')
Franquicias
Sistema de franquicia al detallista respaldada por el frabricante (p.e., Ford)
Sistema de franquicia al mayorista respaldada por el fabricante (p.e., Coca-Cola)
Franquicia de servicios a detallistas (p.e., McDonald's)

FIGURA 19-5
Canales de Distribución Convencionales y Verticales

te de vinos que fabrica botellas -dos millones al día- y su empresa Midcal Aluminum Co. fabrica las cápsulas de alumino para tapar las botellas tan rápidamente como se llenan. La mayoría de las 1.300 vinaterías que posee el país se concentran en la producción y se olvidan del marketing. Gallo, por el contrario, participa en todos los aspectos relativos al marketing, como si susurrara en los oídos de cada bebedor. La empresa tiene a sus distribuidores en una docena de mercados y probablemente compraría más...si la legislación de la mayoría de los estados no prohibieran estas prácticas. [17]

SISTEMAS VERTICALES DE MARKETING ADMINISTRADOS Un *sistema vertical de marketing administrado* coordina sucesivas fases de la producción y la distribución no a través de una propiedad común, sino a través del tamaño y poder de cada una de las partes. Los fabricantes de una marca dominante pueden esperar una cooperación segura y un apoyo por parte de sus distribuidores. Por ejemplo Kodak, Gillette, Procter & Gamble y Campbell Soup se hallan en disposición de exigir cooperaciones no habituales de sus vendedores, en relación a sus displays, espacio en baldas, promociones y política de precios.

SISTEMAS VERTICALES DE MARKETING CONTRACTUALES • Consiste en que una serie de empresas independientes de distintos niveles de producción y de distribución integren sus programas sobre una base contractual, con objeto de obtener más economías y/o impacto sobre las ventas del que podrían conseguir individualmente. El sistema vertical de marketing contractual es el que más se ha expandido en los últimos años y constituye uno de los desarrollos más significativos de la economía. Admite tres formas.

Cadenas Voluntarias Patrocinadas por el Mayorista Los mayoristas organizan cadenas voluntarias de detallistas independientes para ayudarles a competir contra las grandes cadenas. El mayorista desarrolla un programa en el cual los detallistas individuales standarizan sus prácticas de venta y consiguen economías en sus compras que permiten al grupo competir efectivamente con organizaciones formadas por grandes cadenas.

Cooperativas de Detallistas Los detallistas se organizan como una nueva forma jurídica de empresa con objeto de realizar grandes volúmenes de compra y eventualmente algunas produc-

ciones. Los miembros concentran sus compras a través de la cooperativa y planifican sus mensajes publicitarios y sus campañas de forma conjunta. Los beneficios se distribuyen entre los miembros en proporción a sus compras. Los detallistas que no son miembros también podrán comprar a través de la cooperativa, pero no participarán en sus beneficios.

Empresas Franquiciadas Un miembro del canal denominado franquiciador podría responsabilizarse de varias fases sucesivas en el proceso de producción- distribución. La franquicia ha experimentado uno de los crecimientos más rápidos y es una de las formas de distribución más interesante de los últimos años. Aunque la idea básica es antigua, algunas formas de franquicia son bastante nuevas. Se pueden distinguir tres formas diferentes:

La primera se denomina *sistema de franquicia fabricante-distribuidor patrocinado*, cuyo ejemplo más característico lo encontramos en la industria del automóvil. Ford, por ejemplo, autoriza a vendedores a vender sus coches, que siguen siendo personas independientes con los que acuerda una serie de condiciones de ventas y de servicios.

La segunda forma de franquicia se conoce con el nombre de *sistema de franquicia fabricante-mayorista* y se encuentra en la industria de los refrescos. Coca-Cola, por ejemplo, autoriza a embotelladores (mayoristas) en varios mercados para que compren su concentrado y posteriormente le añadan agua carbonatada, lo embotellen y lo vendan a los detallistas en mercados locales.

El tercer sistema de franquicia recibe el nombre de *franquicia de servicios al detallista*. En él, una empresa de servicios organiza un sistema integral para llevar su producto de una forma eficiente hasta los consumidores. Los ejemplos se pueden encontrar en el negocio de alquiler de coches (Hertz, Avis), servicios de comida rápida (McDonald's, Burger King) y hoteles (Howard Johnson, Ramada Inn). Este tipo de sistema de franquicia se tratará con más detenimiento en el capítulo 20.

Muchos detallistas independientes, que no se han integrado en un sistema vertical de marketing, desarrollan almacenes de especialidad para atender a segmentos no atractivos, dirigiéndose a mercados masivos. El resultado es la polarización en la distribución al detalle entre grandes compañías verticales y establecimientos especializados independientes, por otra parte. Estas situaciones crean problemas a los fabricantes que encuentran que se han convertido en muy dependientes de los intermediarios, no pudiendo desprenderse fácilmente de ellos. Periódicamente deben realinearse dentro del sistema vertical de marketing en una situación cada vez menos atractiva que amenaza de forma constante con puentear a los grandes fabricantes y establecer su propia producción. *La nueva competencia en la distribución ya no tendrá lugar entre unidades de negocio independientes, sino entre sistemas completos que operan con redes programadas centralmente (empresa, administrada y contractual) que compiten unos contra otros con objeto de conseguir las mejores economías de costes y respuestas de los consumidores.*

El Crecimiento de los Sistemas Horizontales de Marketing

Otro de los desarrollos experimentados en la distribución es la prontitud con que dos o más empresas no relacionadas entre sí suman sus recursos o programas para explotar oportunidades de marketing que surgen en un momento determinado. Cada una de las empresas tiene un déficit de capital, de experiencia, de producción o de recursos de marketing para aventurarse sola; tiene miedo del riesgo o percibe una sinergia sustancial del trabajo conjunto con otra empresa. Una empresa puede trabajar con otra de forma temporal o permanente o crear otras empresas separada de ellas. Adler denomina a esta fórmula el *marketing simbiótico*. [18]

He aquí algunos ejemplos:

> Pillsbury y Kraft Foods Company han llegado a un acuerdo mediante el cual Pillsbury fabrica y anuncia su línea de productos refrigerados, mientras Kraft utiliza su experiencia para venderlos y distribuirlos en distintos establecimientos.
>
> H&R Block y Hyatt Legal Services han creado una empresa de capital-riesgo en la cual las clínicas de Hyatt se convierten en oficinas fiscales de H&R Block. Hyatt paga una tasa por el espacio de oficina, la asistencia administrativa y la utilización de los equipos de la oficina y goza de la oportunidad de una penetración acelerada del mercado a través de su localización en una red de oficinas nacional como la de H&R Block. Entre tanto, H&R Block se beneficia del alquiler de los servicios, que de otra forma tendría un alto comportamiento estacional.
>
> La Caja de Ahorros Lamar de Texas llegó a un acuerdo con Safeway Stores, Inc., para poner sus oficinas y máquinas automáticas en los almacenes Safeway. Lamart consiguió una entrada acelerada a un bajo coste y Safeway se encontró en disposición de ofrecer un servicio bancario a sus clientes dentro de los propios establecimientos de compra.

Como ya se ha dicho, los acuerdos de marketing simbióticos han aumentado de forma espectacular en los últimos años y no se vislumbra su fin. [19]

El Crecimiento de Sistemas de Marketing Multicanal

En el pasado, muchas empresas vendían en un sólo mercado a través de un simple canal. En la actualidad, debido a la proliferación de segmentos de clientes y a las posibilidades de los canales, cada vez más empresas han adoptado un canal de marketing múltiple. Un *canal de distribución múltiple* tiene lugar cuando una empresa utiliza dos o más canales de marketing para llegar hasta uno o más segmentos de clientes. [20] He aquí algunos ejemplos:

> General Electric vende electrodomésticos grandes a través de detallistas independientes (grandes almacenes, establecimientos de descuento, por catálogo) y directamente a constructores.
>
> Witco Chemical Company fabrica detergentes bajo la denominación de su propia marca y también produce marcas de distribuidor para muchas cadenas de supermercados.
>
> Algunas empresas de seguros venden a través de agentes externos, agentes exclusivos y a través de sus sistemas de telemarketing y de marketing directo.

Las empresas que actúan a través de múltiples canales de distribución ganan peso específico en cada nuevo canal. El aspecto negativo es que los distintos canales pueden competir entre sí y crear conflictos. Algunos canales pueden negarse a trabajar con el fabricante si este último no limita la competencia dentro del canal o lo recompensa de alguna forma.

Cuando IBM introdujo el ordenador personal, necesitó completar su fuerza de ventas con canales adicionales. Además de abrir su propio centro de productos, IBM firmó contratos con Sears, Computerland y con una serie de distintos establecimientos de ventas de ordenadores, distribuidores de productos de oficina y otros distribuidores y vendió sus ordenadores a algunos colegas, con grandes descuentos, lo que causó las quejas de los detallistas. También la fuerza de ventas de IBM se quejó cuando los detallistas realizaron grandes pedidos de ordenadores de empresas competidoras, con objeto de venderlos en el territorio donde ellos actuaban. La fuerza de ventas quiso que se restringiera a los vendedores su actuación a situaciones en las cuales el lote de ventas fuera pequeño, o su actuación, en el territorio de la fuerza de ventas, no supusiera peligro para ésta. IBM no pagó una comisión doble a detallistas y a su propia fuerza de ventas, por el contrario, no quiso limitar a cada parte a un cierto volumen de ventas. A lo largo del tiempo, IBM ha tratado de armonizar las relaciones existentes entre los diferentes canales para trabajar como socios, no como adversarios.

ESTRATEGIAS DE MARKETING 19-3

EL CASO DEL CANAL DE MARKETING MULTIPLE

Las empresas que emplean un canal de distribución sencillo para vender diferentes productos a distintos clientes, se encuentran con situaciones cada vez más vulnerables respecto de las empresas que construyen canales de distribución más adecuados. Esto puede ilustrarse a través de los *gráficos de oferta* que aparecen en la Figura (a) de abajo.

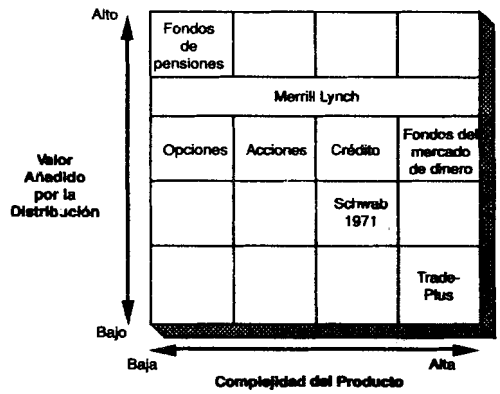
En la base de estos cuadros aparece una clasificación de los productos basada en su complejidad desde productos comunes hasta productos muy especializados. En el eje vertical se recogen los valores añadidos por el canal de distribución, desde el menor hasta el mayor. Así la dirección de los fondos de pensiones se localiza en la parte superior izquierda; los fondos de pensiones resultan algo común y requieren un alto nivel de servicio personal, información y ejecución. En el otro extremo se encuentra Trade-Plus un servicio de C. D. Anderson de San Francisco, que permite negociar y comprar directamente desde casa utilizando un ordenador personal; en este supuesto el producto es extremadamente simple y no existe apenas valor añadido por el canal.

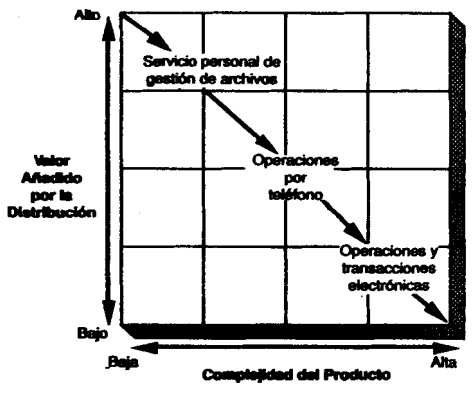
Consideremos ahora la oferta de Merrill Lynch, que se encuentra hacia la mitad del cuadro. Merriyll Lynch ofrece varios servicios con un valor añadido notablemente alto, un servicio de comisionista apoyado en un canal de distribución consistente en oficinas locales con los correspondientes ejecutivos, a la vez que investigadores en la oficina principal. Actuando a través de un solo canal, Merrill Lynch ha permitido que aparezcan otros competidores, tales como Charles Schwab & Company, que ofrecen descuentos en sus servicios. Los clientes de Schwab llaman por teléfono a un servicio de atención al cliente que recoge las órdenes, pero que no proporciona ningún tipo de consejo sobre la inversión o la investigación.

Cada una de las celdas de la diagonal representa una oportunidad potencial, si existe la suficiente demanda. Las empresas que usan sólo un canal para varios productos y grupos de clientes, tendrán inevitablemente que hacer frente a los competidores. A medida que los clientes tengan más conocimientos sobre el servicio y que la tecnología permita una mayor mecanización, se abrirán más canales en las celdas que se encuentran en la parte inferior derecha de la retícula, lo que representa la aparición de competidores con canales que ofrezcan un mayor valor añadido.

Citibank reconoce esta tendencia y ha creado un conjunto de servicios como el que se muestra en la Figura (b). El banco privado consiste en servicios standarizados dirigidos a clientes adinerados, que se distribuyen por empleados del banco en zonas residenciales. El servicio de orientación proporciona servicios relativos a la banca de inversión, por medio de un empleado accesible telefónicamente. Citi-One Account Banking permite operaciones bancarias sencillas que se ejecutan a través de máquinas. Claramente, CitiBank está creando productos y canales diferenciados, para grupos de clientes distintos.

Fuente: esta discusión ha sido adaptada de *Distribution: A Competitive Weapon*, publicado en 1.985 por The MAC Group, 1.430 Massachusetts Avenue, Cambridge, Mass. 02138, pp. 14-18.





El canal de marketing múltiple muestra menos conflictos cuando un mismo fabricante posee los diversos canales. Por ejemplo, J.C. Penney, trabaja con grandes almacenes, grandes superficies y tiendas de especialidad. Tillman ha acuñado conceptos como *operaciones de merchandising de conglomerado* y las define como "un imperio de multitud de líneas bajo una propiedad central, que generalmente combina varios estilos de venta o de distribución con la integración de algunas funciones de distribución y de dirección." [21] Aquí no existe conflicto con los canales externos, pero la actividad de merchandising conjunta podría suponer un conflicto interno a la hora de repartir los fondos destinados a los canales (ver Estrategias de Marketing 19-3 para más información).

El Papel de las Empresas Individuales en el Canal

Los sistemas de distribución verticales, horizontales y multicanal ocultan la dinámica y naturaleza cambiante de los canales. Cada empresa de un sector tiene que definir su papel en el canal de distribución. McCammon ha distinguido cinco:

- *Insiders.* Son miembros de un canal dominante, que gozan de acceso a fuentes de aprovisionamiento preferentes respecto del sector. Desean perpetuar los acuerdos existentes en el canal.
- *Strivers.* Son las empresas que desean convertirse en insiders. Tienen menos acceso a las fuentes de suministro preferente y pueden verse perjudicadas en periodos de escasez de suministros. Se adhieren a los códigos del sector debido a su deseo de convertirse en insiders.
- Los *Complementadores.* No son parte del canal dominante. Desempeñan funciones que normalmente no desarrollan otros en el canal o atienden a los segmentos más pequeños del mercado, operando con menores cantidades de mercancías. Generalmente se benefician del sistema presente y respetan los códigos del sector.
- *Transeúntes.* Son empresas que se encuentran fuera del canal dominante y que no buscan ser miembros de él. Entran y salen del mercado y se mueven en torno a las posibles oportunidades que surgen. Tienen un campo de visión limitado a corto plazo y pocos incentivos para adherirse a las normas del sector.
- Los *Innovadores Externos.* Son los que más retos y rupturas pueden suponer dentro del canal dominante. Diseñan nuevos sistemas para desarrollar los trabajos de marketing dentro del canal que, de tener éxito, forzarán a ajustes importantes dentro del mismo. Existen algunas compañías como McDonald's, Avon y Holiday Inn que han impuesto modificaciones de tal magnitud que han supuesto un reto a antiguas estructuras. [22]

Otro papel importante dentro del canal es su *dirigente.* Es el miembro dominante de un canal en particular, el único que lo dirige. Por ejemplo, General Motors es el líder del canal de un sistema que consiste en un enorme número de suministradores, distribuidores y vendedores. El dirigente del canal no siempre es el fabricante, como ponen de manifiesto los casos de McDonalds y Sears. Algunos canales no tienen un líder y cada una de las empresas que lo integran actúa por su cuenta.

COOPERACION DENTRO DEL CANAL, CONFLICTO Y COMPETENCIA

Independientemente de lo bien diseñados y dirigidos que se encuentren los canales, aparecerán conflictos, por la sencilla razón de que los intereses de las empresas individuales que en él se encuentran integradas no siempre coincidirán. A continuación se examinarán tres preguntas:

¿Qué tipos de conflictos surgen en un canal? ¿Cuáles son las principales causas de los conflictos? ¿Cómo pueden resolverse?

Tipos de Conflictos y Competencia

Supongamos que un fabricante crea un canal vertical consistente en mayoristas y en minoristas. El fabricante puede esperar la *cooperación dentro del canal,* puesto que la misma proporciona más beneficios totales para cada uno de sus componentes que si actuasen solamente guiándose por su propio interés. Mediante la cooperación, los miembros del canal pueden sentir, servir y satisfacer al mercado de forma más efectiva.

Pero pueden existir conflictos en canales verticales, horizontales y multicanales. Existe un *conflicto en un canal vertical* cuando aparece un conflicto entre los diferentes niveles dentro de ese mismo canal. Por ejemplo, General Motors entró en conflicto con sus vendedores hace algunos años cuando trató de imponer una serie de políticas de servicio, precios y publicidad. Coca-Cola lo hizo con sus embotelladores cuando éstos aceptaron embotellar también a Dr. Pepper.

Existe *conflicto horizontal* en el canal cuando surge entre miembros del mismo nivel y dentro del mismo canal. Algunos vendedores de Ford en Chicago se quejaron de que otros realizaban campañas publicitarias demasiado agresivas. Ciertas empresas franquiciadas de Pizza Inn se quejaron cuando otras empeoraron la calidad de los ingredientes, prestaron peor servicio y perjudicaron la imagen de Pizza Inn. En estos casos, el *líder del canal* debe establecer políticas claras y contundentes y entrar rápidamente en acción para controlar este tipo de conflicto.

El *conflicto multicanal* surge cuando el fabricante ha establecido dos o más canales que compiten mutuamente en la venta dentro de un mismo mercado. Cuando Levi Straus acordó distribuir sus pantalones vaqueros a través de Sears y Penney además de hacerlo por su canal de tiendas especializadas, éstas rápidamente protestaron ante esa decisión; cuando algunas empresas fabricantes de ropa -Ralph Lauren, Liz Claiborne o Anne Klein- abrieron sus propios establecimientos, los grandes almacenes que habían vendido esos productos protestaron enérgicamente y cuando Zenith acordó vender sus aparatos de televisión a través de grandes superficies, tuvo que oir las quejas de vendedores individuales que vendían sus productos en tiendas especializadas. Los conflictos multicanal pueden ser especialmente intensos cuando los miembros de un canal consiguen un precio más bajo (basado en mayores volúmenes de venta) o desean trabajar con márgenes de precios más bajos.

Causas de Conflictos en los Canales

Es importante distinguir las diferentes causas que pueden provocar conflictos en los canales. Algunas son fáciles de resolver y otras no tanto.

Una causa principal es la *incompatibilidad de objetivos.* Por ejemplo, el fabricante puede querer conseguir un rápido crecimiento del mercado a través de una política de precios bajos y los vendedores, por su parte, preferir trabajar con márgenes más altos y perseguir la rentabilidad a corto plazo. Este es un conflicto de difícil solución.

A veces el conflicto tiene lugar por no haber definido claramente los roles y los derechos. IBM vende los ordenadores personales a través de su fuerza de ventas y de distribuidores autorizados, y ambos pueden vender grandes cantidades. Fronteras territoriales, financiación de las ventas, etc., causan conflictos.

El conflicto también puede surgir de *diferencias en percepción.* El fabricante puede ser optimista sobre la evolución económica a corto plazo y querer que sus distribuidores aumenten el nivel de existencias y los distribuidores ser pesimistas sobre el futuro económico, no queriendo aumentar el nivel de las mismas.

El conflicto aparece generalmente debido a la gran dependencia de los intermediarios sobre los fabricantes. Los distribuidores exclusivos, como los vendedores de coches, dependen en gran medida del diseño del producto y de las decisiones de precio de los fabricante, creándose un alto potencial de conflicto.

La Solución de los Conflictos en los Canales

Ciertas clases de conflictos en los canales pueden ser constructivos porque pueden permitir mayor adaptación dinámica a un entorno cambiante. Sin embargo, muchos conflictos resultan perjudiciales, y el problema no reside en su eliminación, sino en solucionarlo de la mejor manera posible. A continuación se exponen algunos mecanismos para solucionar los conflictos de forma más efectiva. [23]

Quizá la solución más importante para los conflictos sea la adopción de una *jerarquización de objetivos*. Los miembros de los canales pueden llegar a un acuerdo sobre el objetivo fundamental que están buscando conjuntamente, si es la supervivencia, la cuota de mercado, la alta calidad o la satisfacción de los consumidores. Esto a menudo tiene lugar cuando el canal se enfrenta a una amenaza externa, tal como un nuevo canal más competitivo, legislación adversa o un cambio en los deseos de los consumidores. Trabajando conjuntamente la amenaza debería poder eliminarse; una cooperación intensa debería haber enseñado a las partes una lección permanente sobre el valor que tiene trabajar todos juntos en la misma dirección.

Una forma interesante de solucionar el conflicto es el *intercambio de personas* entre dos o más niveles del canal. Por ejemplo, los ejecutivos de General Motors podrían estar de acuerdo en trabajar en algunas delegaciones de ventas y ciertos delegados de ventas o propietarios de delegaciones podrían trabajar en alguna área de su competencia en General Motors. Probablemente, cada una de las partes tenderá a apreciar los puntos de vista de la parte contraria y a desarrollar una mayor comprensión cuando vuelvan a sus posiciones primitivas.

La *co-optación* consiste en el esfuerzo mediante el cual una empresa trata de conseguir el apoyo de los líderes de otra organización mediante su inclusión como consejeros, consejo de administración o de otra forma para tener en cuenta sus opiniones. En la medida en la que una empresa trate a la otra de forma seria, podrá funcionar la cooperación y reducirse el conflicto. Pero la organización que inicia el trato puede tener que pagar un cierto precio, puesto que habrá de adaptar sus políticas y planes si lo que desea es conseguir el apoyo de la otra parte.

Otra forma realmente interesante de solucionar los conflictos entre los canales es la *colaboración conjunta "en y entre" asociaciones comerciales*. Así, existe una buena cooperación entre Grocery Manufactures de América y Food Marketing Institute, las dos cadenas más grandes de alimentos que permitió el desarrollo del código universal de productos. Las asociaciones podrán considerar de esta forma los acontecimientos o sucesos que tengan lugar entre fabricantes y distribuidores de alimentos y solucionarlos..

Cuando un conflicto es crónico o agudo, las partes tienen que tratar de resolverlo por la vía diplomática, la mediación o el arbitraje. La *diplomacia* tiene lugar cuando cada lado envía a una persona o grupo a encontrarse con sus contrarios con objeto de resolver el conflicto, teniendo sentido si se actúa de forma continuada con la otra parte, para evitar que los conflictos se recrudezcan. La *mediación* significa la utilización de una tercera parte neutral, que actúa como conciliadora de los intereses de las dos partes. El *arbitraje* supone que las dos partes se muestran de acuerdo en presentar sus argumentos a una tercera persona o parte (uno o más árbitros) y en aceptar la decisión final que ella tome.

Dado el potencial de conflictos que pueden surgir en los canales y acuerdos, los miembros deben ser lo suficientemente prudentes para acordar con antelación los métodos que resolverán los conflictos que pudieran surgir.

RESUMEN

Las decisiones sobre el canal de distribución constituyen unas de las más complejas y retadoras decisiones ante las cuales se enfrenta la empresa. Cada sistema de distribución crea un diferente nivel de ventas y de costes. Una vez que la empresa elige un canal de marketing, debe continuar con él. El canal de distribución elegido afectará de forma significativa a los otros elementos de marketing mix y será a su vez influenciado por ellos.

Se utilizan intermediarios cuando son capaces de desarrollar las funciones del canal de forma más efectiva que los fabricantes. Las funciones más importantes del canal son los flujos de información, promoción, negociación, pedido, financiación, asunción de riesgo, posesión física, pago y acumulación de inventarios, funciones básicas de marketing que siempre han existido.

Los fabricantes se pueden enfrentar a diversas alternativas en la elección de canal para llegar al mercado, pudiendo vender directamente o usar uno, dos, tres o más niveles de intermediarios o canales. El diseño del canal necesita determinar el nivel de servicios (tamaño de la compra, tiempo de espera, área geográfica, variedad de productos, servicios postcompra), el establecimiento de los objetivos del canal y sus restricciones, la identificación de las alternativas más importantes para el canal (tipo y número de intermediarios, distribución intensiva, exclusiva o selectiva), las tareas dentro del canal y las responsabilidades. Cada canal alternativo tiene que ser evaluado de acuerdo con criterios económicos, de control y adaptativos.

La dirección del canal requiere selección de intermediarios y motivarlos. El propósito es desarrollar una relación amistosa y una programación conjunta de la distribución. Los miembros del canal individual deben ser periódicamente evaluados de acuerdo con las ventas pasadas y las actuales de otros miembros del canal. La modificación del canal debe realizarse periódicamente debido a los continuos cambios del entorno de marketing. La empresa tiene que evaluar la conveniencia de añadir o abandonar intermediarios individuales o canales de distribución y la posibilidad de modificar el sistema conjunto actual.

Los canales de marketing se caracterizan por cambios continuos, a veces de gran entidad, de las tendencias más significativas que son: el crecimiento vertical, horizontal y multicanal de los sistemas de marketing.

Todos los sistemas de canales tienen la amenaza de conflictos, independientemente de si son verticales, horizontales y multicanales, debido a la incompatibilidad de objetivos, roles y derechos no bien definidos, diferencias de percepción y alta dependencia. La resolución de esos conflictos puede hacerse a través de objetivos subordinados, intercambio de personas, cooptación, actuación conjunta en asociaciones de naturaleza comercial, diplomacia, mediación y arbitraje.

PUNTOS ESTIMULO

1. Los canales de marketing pueden verse como un conjunto de organizaciones interdependientes con un gran potencial de conflicto. ¿Qué razones pueden llevar a una empresa a formar parte de un sistema de canales?
2. ¿Qué factores influyen en el establecimiento de un canal de marketing? Ponga algun ejemplo.
3. Describa los sistemas multicanales utilizados por los fabricantes de discos. ¿En qué medida participa cada miembro del canal en los flujos y funciones de marketing comentados en este capítulo?
4. ¿Qué beneficios conllevaría la aplicación de una dirección por canales al sector de servicios? ¿En qué se diferenciarían los flujos y

funciones principales de una empresa de servicios?

5. La venta al público de coches, con una facturación de 260 billones de dólares, está cambiando debido a los nuevos grandes intermediarios. Estos venden aproximadamente una docena de marcas fabricadas por distintas empresas. Si esta tendencia se convierte en norma, ¿cómo se verán afectadas las estructuras y la relación entre los canales?
6. Cuando existe algún conflicto, ¿cuál es el objetivo de la gestión de los canales?, ¿cómo se puede alcanzar este objetivo?
7. Siempre ha habido conflicto entre fabricantes y minoristas. Comente los diferentes tipos de conflicto que existen. ¿Qué es lo que espera cada una de las partes de la otra? ¿Cómo surge el conflicto?
8. Sugiera posibles canales alternativos para (a) una pequeña empresa que ha desarrollado una nueva máquina cosechadora, (b) un fabricante de plásticos que ha creado una bolsa que conserva frías las botellas y la comida, (c) una calefacción instantánea sin depósito (de agua u otro líquido). ¿Cuáles serían las ventajas y desventajas de cada uno de los canales alternativos?
9. Sears adquirió la Dean Witter Reynodls, la quinta empresa más grande de intermediación en el mercado financiero, aprovechando la creciente demanda de estos servicios. Sears ha abierto centros de servicio financiero en todos sus almacenes, ofreciendo dinero, seguros laborales y de vida, créditos para coches y barcos, etc. ¿Qué factores pueden influir en el éxito o en el fracaso de esta "aventura"?
10. En un mercado formado por cinco fabricantes y cinco consumidores, ¿cuántos contactos serían necesarios (a) si no hubiera intermediario (b) con un intermediario? ¿Cuáles son las fórmulas generales?
11. Explique cómo influyen las características de los melocotones y del cemento en sus canales respectivos.
12. "Los intermediarios son parásitos". Esta afirmación la han hecho muchos observadores a lo largo del tiempo. ¿Qué validez tendría en un sistema económico competitivo? Razone su respuesta.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

1. E. Raymond Corey, *Industrial Marketing: Cases and Concepts* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1.976), p. 263.
2. Louis W. Stern y Adel 1. El-Ansary, *Marketing Channels*, 3ª ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1.988), p. 3.
3. Ibídem, pp. 6-7.
4. Alderson, "The Analytical Framework for Marketing", *Proceedings -Conference of Marketing Teachers from Far Western States* (Berkeley: University of California Press, 1.958).
5. William G. Zikmund y William J. Stanton, "Recycling Solid Wastes: A Channel-of-Distribution Problem", *Journal of Marketing*, Julio 1.971, p. 34.
6. Ronald Abler, John S. Adams y Peter Gould, *Spatial Organizations: The Geographer's View of the World* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1.971), pp. 531-32.
7. Ver Irving Rein, Philip Kotler y Martin Stoller, *High Visibility* (New York: Dodd, Mead, 1.987).
8. Louis P. Bucklin, *Competition and Evolution in the Distributive Trades* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1.972).
9. Louis P. Bucklin, *A Theory of Distribution Channel Structure* (Berkeley: Institute of Business and Economic Research, University of California, 1.966).
10. Philip McVey, "Are Channels of Distribution What the Texbooks Say?", *Journal of Marketing*, Enero 1.960, pp. 61-64.
11. Ver Bert Rosenbloom, *Marketing Channels: A Management View* (Hinsdale, III.: Dryden Press, 1.983), pp. 228-40.
12. Bert C. McCammon, Jr., "Perspectives for Distribution Programming", en *Vertical Marketing Systems*, ed. Louis P. Bucklin (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1.970), p. 32.
13. Ibídem., p. 43.
14. Para un excelente artículo sobre este tema ver Howard Sutton, *Rethinking the Company's Selling and Distribution Channels*, documento de investigación nº 885, Conference Board, 1.986, 26 pp.

15. McCammon, "Perspectives for Distribution Programming", pp. 32-51.

16. Ibídem

17. Jaclyn Fierman, "How Gallo Crushes the Competition", *Fortune*, 1 de Septiembre, 1.986, p. 27.

18. Lee Adler, "Symbiotic Marketing", *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre 1.966, pp. 59-71.

19. Ver P. "Rajan" Varadarajan y Daniel Rajaratnam, "Symbiotic Marketing Revisited", *Journal of Marketing*, Enero 1.986, pp. 7-17.

20. Ver Robert E. Weigand, "Fit Products and Channels to Your Markets", *Harvard Business Review*, Enero-Febrero 1.977, pp. 95-105.

21. Rollie Tillman, "Rise of the Conglomerchant", *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre 1.971, pp. 44-51.

22. Bert C. McCammon, Jr., "Alternative explanations of Institutional Change and Channel Evolution", en *Toward Scientific Marketing*, ed. Stephen A. Greyser (Chicago: American Marketing Association, 1.963), pp. 477-90.

23. Esta sección se ha basado en Stern y El-Ansary, *Marketing Channels*, Cap. 6.

20 LA DIRECCION DE LA VENTA AL DETALLE, VENTA AL POR MAYOR Y SISTEMAS DE DISTRIBUCION FISICA

When is a refrigerator not a refrigerator? ... when it is in Pittsburgh at the time it is desired in Houston.

J. L. HESKETT, N. A GLASKOWSKY Y R. M. IVIE

En el capítulo anterior hemos examinado a los intermediarios de marketing desde el punto de vista de los fabricantes que desean crear y dirigir canales de marketing. En este capítulo vamos a contemplar a esos intermediarios -detallistas, mayoristas y organizaciones para la distribución física- como agentes que necesitan y crean sus propias estrategias de marketing. Algunos de esos intermediarios son tan poderosos que dominan a los fabricantes que distribuyen sus productos a través de ellos. Muchos están utilizando con más profusión la planificación estratégica moderna y las estrategias de marketing. Tienden a medir su actuación, más desde el punto de vista de la rentabilidad sobre la inversión que desde la perspectiva del análisis de márgenes. Están segmentando sus mercados con mayor eficacia y mejoran en el establecimiento de sus objetivos de marketing y de posicionamiento. Persiguen de forma agresiva su expansión en el mercado y la aplicación de estrategias de diversificación.

Nos haremos las siguientes preguntas sobre cada sector (detallistas, mayoristas y empresas de distribución física): ¿Cuál es la naturaleza e importancia de este sector?, ¿qué tipos principales de empresas integran este sector?, ¿qué decisiones de marketing toman las empresas en este sector?, ¿cuáles son las tendencias principales observadas en él?

LA VENTA AL POR MENOR

Naturaleza e Importancia de la Venta al por Menor

La venta al por menor incluye todas las actividades relacionadas con la adquisición de bienes o servicios directamente por los consumidores finales para su uso personal, no relacionado con los negocios. Cualquier empresa que realice este tipo de ventas -sea fabricante, distribuidor o detallista- *está llevando a cabo ventas al por menor.* No importa *cómo* se vendan los bienes o servicios (personalmente, por correo, por teléfono o máquina distribuidora) o *dónde* sean vendidos (en un establecimiento, en la calle, en casa del consumidor). Por otra parte, *detallista* es cualquier empresa cuyo volumen de ventas proceda principalmente de la venta al detalle.

Los establecimientos de venta al detalle constituyen aproximadamente el 20% de la actividad empresarial en Estados Unidos, sin contar con los de venta al por mayor o de producción y representan la tercera mayor fuente de empleo en la nación, con más de 19 millones de empleados. El sector supone un millón y medio de establecimientos simples y más de 415.000 multiunidades, generando un volumen total de ventas de aproximadamente 1.545 billones de dólares en 1.987. Los mayores vendedores en 1.985 fueron Sears Roebuk (40,7 millones de dólares), K-Mart (22,4 millones de dólares), Safeway Stores (18,7 millones de dólares), Kroger (17,1 millones de dólares), American Stores (13,9 millones de dólares), J.C. Penney (13,7 millones de dólares), Southland (12,7 millones de dólares), Federated Department Stores (10 millones de dólares) y Lucky Stores (9,3 millones de dólares).

Tipos de Detallistas

Existe una gran variedad de empresas de venta al por menor. Y aunque se han propuesto varias clasificaciones, para nuestros propósitos, consideraremos las siguientes: (1) establecimientos detallistas, (2) detallistas sin establecimiento y (3) organizaciones o empresas detallistas.

ESTABLECIMIENTOS DETALLISTAS • Los consumidores actualmente pueden comprar bienes y servicios en una amplia variedad de establecimientos. En Entorno de Marketing y Tendencias 20-1 se describen las clases más importantes de establecimientos minoristas.

Los diversos tipos de establecimientos detallistas, al igual que los productos, pasan a través de fases de crecimiento y de declive que pueden ser descritas como el ciclo de vida de los mismos.[1] Así, un establecimiento minorista surge, disfruta de un periodo de crecimiento acelerado, alcanza la madurez y posteriormente decae. Las formas más antiguas de establecimientos detallistas necesitaron muchos años para alcanzar la madurez, pero las nuevas formas de distribución pueden llegar a esa madurez mucho antes, tal como ilustra la Tabla 20-1. Los establecimientos convencionales tardaron 80 años en alcanzar la fase de madurez, mientras que la venta que se realiza en almacenes, una forma más moderna de distribución, lo logró en 10 años.

La tabla muestra también que, formas de establecimientos muy conocidas (por ejemplo, almacenes generales y almacenes de variedad), han entrado en la fase de declive, lo que implica que el número de establecimientos de estos tipos que cerrará en los próximos años será superior al de apertura. Claramente, algunos de estos establecimientos que estén bien situados, tengan una adecuada gestión, presten un óptimo servicio a sus clientes y hayan adoptado prácticas modernas de marketing y de gestión, sobrevivirán.

TABLA 20-1 Situación de la Evolución Actual de los Comercios

TIPO	PERIODO MAXIMO DE CRECIMIENTO	Nº DE AÑOS HASTA ALCANZAR LA MADUREZ	FASE DEL CICLO EN QUE SE ENCUENTRA	EMPRESAS REPRESENTATIVAS
Almacén general	1800-1840	100	Declive	Instituciones locales
Almacén una sola línea	1820-1840	100	Madurez	Hickory Farms
Gran almacén	1860-1940	80	Madurez	Marshall Field's
Tienda de variedad	1870-1930	50	Declive	Morgan-Lindsay
Establecimiento de venta por correo	1915-1950	50	Madurez	Spiegel
Cadena corporativa	1920-1930	50	Madurez	Sears
Tienda de descuento	1955-1975	20	Madurez	K mart
Supermercado	1935-1965	35	Madurez/declive	A&P
Centro comercial	1950-1965	40	Madurez	Paramus
Cooperativa	1930-1950	40	Madurez	Ace Hardware
Gasolinera	1930-1950	45	Madurez	Texaco
Establecimiento de conveniencia	1965-1975	20	Madurez	Seven 11
Tienda de comida rápida	1960-1975	15	Final del crecimiento	Shoney's
Centro de mejora del hogar	1965-1980	15	Final del crecimiento	Lowes
Superespecialista	1975-1985	10	Final del crecimiento	The Limited
Detallista de menaje	1970-1980	10	Madurez	Levitz
Tiendas de ordenadores personales	1980-	?	Principio del crecimiento	Computerland

Fuente: J. Barry Mason and Hazel F. Ezell, *Marketing* (Plano, Tex.: Business Publications, 1987) p. 517.

ENTORNO DE MARKETING Y TENDENCIAS 20-1

PRINCIPALES TIPOS DE DETALLISTAS

A continuación veremos una breve descripción de los más importantes tipos de establecimientos.

ESTABLECIMIENTO DE ESPECIALIDAD • El establecimiento de especialidad opera con una línea estrecha de productos pero con una gran profundidad dentro de esa línea. Ejemplos de detallistas especializados los componen las floristerías, las tiendas de muebles, las de artículos deportivos y las librerías. Este tipo de establecimientos puede ser subclasificado por el grado de estrechez dentro de su línea de productos. Una tienda de ropa podría ser un *establecimiento de una sola línea*; un establecimiento de ropa masculina podría ser un *establecimiento de línea limitada*; una tienda de confección de camisas a medida para hombres supone un *establecimiento de superespecialidad*. Algunos analistas sostienen que en el futuro los establecimientos de superespecialidad crecerán por encima de todos los demás, con objeto de aprovecharse de las ventajas de las oportunidades crecientes que proporciona la segmentación del mercado, el mercado objetivo y la especialización del producto. Algunos ejemplos actuales del éxito de este tipo de establecimientos los tenemos en Athlete's Foot (zapatos deportivos solamente), Tall Men (ropa para hombres altos) y The Gap (ropa vaquera principalmente).

GRANDES ALMACENES • Los grandes almacenes operan con varias líneas de productos, generalmente ropa, muebles de uso doméstico y electrodomésticos. Cada línea se gestiona como departamento autónomo, dirigido por vendedores especialistas. Ejemplos bien conocidos de grandes almacenes son Bloomingdale's (Nueva York), Marshall Field (Chicago) y Filene's (Boston). Los *grandes almacenes de especialidad* son una variante del grupo anterior que se especializa exclusivamente en ropa, calzado, cosméticos, artículos de regalo y útiles de equipaje; como ejemplos se pueden citar Saks Fifth Avenue e I. Magnin.

Muchos observadores creen que los grandes almacenes se encuentran en la fase de *declive del ciclo de vida de los detallistas*. Sostienen que la creciente competencia entre los grandes almacenes, la que procede de otro tipo de detallistas, especialmente las tiendas de descuento, las cadenas de establecimientos de especialidad y los detallistas que operan en almacenes, la densidad del tráfico, las dificultades del aparcamiento y el deterioro social del centro de las ciudades las han convertido en puntos de compra menos atractivos.

Los grandes almacenes están iniciando una "retirada". Muchos han abierto sucursales en barrios o centros comerciales periféricos de las ciudades, donde existen mayores facilidades de aparcamiento o ingresos familiares más altos. Otros están actuando en términos de competir con los establecimientos de descuento, incluso remodelando sus locales. Algunos están alquilando sus secciones a terceras personas. Unos están experimentando con la venta por correo y el telemarketing. Varios grandes almacenes están reduciendo el número de empleados, líneas de productos y servicios a los clientes tales como la entrega a domicilio y la posibilidad del crédito, pero esta estrategia puede perjudicar seriamente su mayor atractivo, que es, principalmente, un mejor servicio.

SUPERMERCADO • Un supermercado es un establecimiento relativamente grande, de bajo coste, escasos márgenes y con un alto volumen de ventas, en régimen de autoservicio, cuyo objeto es satisfacer las necesidades de los clientes con relación a los alimentos, lavandería y productos de mantenimiento del hogar. Existen en la actualidad más de 30.500 supermercados con un volumen total de ventas de 2 billones de dólares, lo que supone el 72% del total de la venta de alimentos. Los supermercados generan con sus operaciones un beneficio de solamente un 1% sobre sus ventas y de un 10% sobre sus recursos propios.

Los supermercados se han visto seriamente perjudicados por una serie de competidores innovadores, tales como las tiendas de alimentos de

ENTORNO DE MARKETING Y TENDENCIAS 20-1 (Continuación)

conveniencia, las tiendas de alimentos de descuento y los autoservicios. El mercado de la alimentación se está segmentando cada vez más, no pudiendo ser dominado en régimen de exclusiva por un solo tipo de distribuidor de alimentos. Otro reto ha sido el rápido crecimiento del hábito de no comer en casa, con el cual los americanos gastan en la actualidad aproximadamente el 40% de su presupuesto de alimentación, fuera de los establecimientos específicos.

Los supermercados han actuado en varias direcciones para incrementar su competitividad. Han abierto *establecimientos de mayor dimensión*, con una superficie de venta aproximada de 25.000 pies cuadrados. Los supermercados venden gran *número y variedad de artículos*, que superan a los 12.000. El mayor incremento lo han experimentado productos que no son de alimentación, que representan en la actualidad un 25% del total de las ventas del supermercado. Muchos supermercados están orientándose hacia medicamentos, accesorios del hogar, discos, artículos deportivos, menaje, productos de jardín e incluso cámaras fotográficas, con la esperanza de encontrar líneas de productos que proporcionen un mayor margen para incrementar la rentabilidad. También están *concediendo más comodidades* a través de su ubicación, aparcamiento, una arquitectura y una decoración cuidadosamente planificada, horario de apertura más amplio, incluso los domingos y una amplia variedad de servicios a los clientes, tales como pago mediante cheques o tarjetas, salas de descanso e hilo músical. Han incrementado sus *presupuestos de promoción* y acudido a la *comercialización de marcas privadas* para reducir su dependencia de las marcas de fabricante e incrementar sus márgenes de beneficios.

"Supermarketing" es un método de hacer negocios que se ha desarrollado recientemente a otros tipos de actividades, en especial los medicamentos, los juguetes, la decoración y mejora del hogar y los artículos deportivos.

ESTABLECIMIENTOS DE CONVENIENCIA • Los establecimientos de conveniencia son tiendas relativamente pequeñas que se encuentran localizadas cerca de zonas residenciales. Abren durante un amplio horario los siete días de la semana y operan con productos de conveniencia dentro de una línea limitada con una alta rotación. Como ejemplos puede citarse Seven-Elevens y White Hen Pantries. Su amplio horario y su utilización por consumidores que pretenden completar sus compras hacen de ellas establecimientos con elevados precios, suponen un complemento a las necesidades de los consumidores y parece incluso que a la gente no le importa pagar a cambio de la comodidad. El número de establecimientos de conveniencia se ha incrementado desde 2.000 aproximadamente en 1.957 hasta más de 40.000 en 1.988 con un volumen total de ventas de 55 billones de dólares.

SUPERESTABLECIMIENTO, ESTABLECIMIENTO COMBINADO E HIPERMERCADO • Los *superestablecimientos* son más grandes que los supermercados convencionales, con aproximadamente 35.000 pies cuadrados de espacio de ventas. Pretenden atender la totalidad de las necesidades de los consumidores en lo que a compras de alimentos rutinarias y otros productos del hogar se refiere. Generalmente ofrecen servicios tales como lavandería, tintorería, reparación del calzado, servicio de caja y servicios de comida rápida. Los *establecimientos combinados* representan una diversificación del supermercado dentro del campo en desarrollo de los medicamentos. Los *hipermercados* son incluso más grandes que los anteriores establecimientos, alcanzando entre 80.000 y 220.000 pies cuadrados. El hipermercado combina supermercado, tienda de descuento y venta a través de almacén. Su surtido de productos va más allá de los bienes o alimentos que se compran rutinariamente incluyendo muebles, accesorios para el hogar, ropa y otras muchas cosas. La exposición de los productos es masiva y el personal que puede atender a los clientes escaso, con descuentos que se ofrecen a los clientes que desean llevarse accesorios pesados y muebles que transporten por sí mismos.

ESTABLECIMIENTOS DE DESCUENTO • Un establecimiento de descuento trabaja con pro-

ENTORNO DE MARKETING Y TENDENCIAS 20-1 (Continuación)

ductos de calidad media, aceptando bajos márgenes y mayores volúmenes de venta. El uso de descuentos ocasionales especiales no convierte a un establecimiento en una tienda de descuento: la verdadera tienda de descuento almacena existencias que vende a precios más bajos, ofrece generalmente marcas de fabricante, no bienes o productos de calidad inferior. Los primeros establecimientos de descuento redujeron los gastos operativos y trabajaron como almacenes en barrios densamente poblados con rentas bajas. "Tiraron" los precios, se anunciaron con profusión y desarrollaron líneas de productos con la suficiente profundidad y amplitud.

En los últimos años, debido a la intensa competencia de otros establecimientos de descuento y grandes almacenes, muchos detallistas han introducido una serie de cambios: han mejorado la decoración, añadido nuevas líneas y servicios y abierto sucursales en los barrios periféricos -lo cual ha conducido a costes altos y precios más altos-. Como algunos grandes almacenes han reducido sus precios para competir con otros establecimientos de descuento, la distinción entre muchos establecimientos de descuento y grandes almacenes es difícil de realizar.

DETALLISTAS "MUY BAJO PRECIO" • Cuando tuvo lugar la mejora de los establecimientos de descuento, una nueva corriente de *detallistas muy bajo precio* acudió a rellenar el hueco que los establecimientos de descuento habían dejado con relación al bajo precio-alto volumen. Los establecimientos de descuento ordinarios compran a precios de mayorista y aceptan unos márgenes más bajos para mantener contenidos los precios. Los detallistas "muy bajo precio", por otra parte, compran a precios menores que los mayoristas y aplican unos precios a los consumidores menores que el detallista. Tienden a comercializar colecciones cambiantes e inestables de productos de cierta calidad, productos que deben ser liquidados, excesos de producción y con pequeños defectos o irregularidades obtenidos a precios reducidos de los fabricantes. Los distribuidores "muy bajo precio" han hecho sus mayores incursiones en el terreno de la ropa, accesorios y calzado, pero puede encontrarse en todas las áreas, desde la banca sin comisiones, hasta establecimientos de alimentos y de electrónica.

Existen tres clases de detallistas muy bajo precio -*de fábrica, independientes y clubs de almacenes*. Los primeros son poseídos y gestionados por los fabricantes y, generalmente, se utilizan para dar salida a los excedentes o bienes irregulares. Ejemplos son Burlington Coat Factory Warehouse, Manhattan's Brand Name Fashion Outlet y las bien conocidas Levi Strauss, Carter's y Ship'n Shore. Algunos de estos tipos de establecimientos se agrupan en forma de *cadenas de tiendas que venden a precio de fábrica*, donde los establecimentos ofrecen precios con reducciones de hasta el 50% respecto del precio normal para un amplio conjunto de productos. El número de este tipo de establecimientos creció desde menos de 60 en 1.980, hasta más de 370 en 1.986.

Los distribuidores independientes muy bajo precio bien son gestionados por empresarios o son divisiones de empresas de venta al detalle de mayor dimensión. Aunque muchas operaciones de reducción son realizadas por establecimientos de poca dimensión, la mayoría de este tipo de operaciones son realizadas por cadenas de distribución al detalle de mayor dimensión. Como ejemplo se pueden citar Loehmann's (gestionado por Associated Dry Goods, propietario de Lord & Taylor), Designer Depot (K Mart), Filene's Basement (Federated Department Stores) y T. J. Maxx (Zayre).

Los *clubs de almacenes* (o *clubs de venta al por mayor*) venden una limitada selección de productos bajo marca, tales como alimentos, accesorios, electrodomésticos, ropa y un conjunto heterogéneo de otros productos con grandes descuentos para los miembros que pagan una cuota de 25 a 50 dólares por año por ser socios. Como ejemplos pueden citarse Price-Club, Sam's Wholesale Club, BJ's Wholesale Club y Pace Membership Warehouse. Los clubs de venta al por mayor operan con las mismas ventajas que los almacenes, con bajos costes de explotación y escaso lujo. Los almacenes, con frecuencia, son

ENTORNO DE MARKETING Y TENDENCIAS 20-1 (Continuación)

desapacibles en invierno y sofocantes en verano. Este tipo de clubs no realiza entregas a domicilio, los clientes deben cargar con muebles, electrodomésticos y otros productos de gran dimensión y peso y no acepta tarjetas de crédito. Sin embargo, ofrece precios muy bajos -generalmente de un 20 a un 40% más bajos que los del supermercado y las tiendas de descuento.

Este tipo de establecimientos experimentó un rápido crecimiento al principio de los años ochenta, pero debido al incremento de la competencia durante los últimos años y a la ralentización y empeoramiento de la situación económica, así como a las contraestrategias de los grandes almacenes y tiendas de descuento, su crecimiento se ha visto frenado en los últimos tiempos. A pesar de todo ello, la distribución a bajo precio permanece como una fuerza enérgica y creciente dentro de la moderna distribución.

TIENDAS CATALOGO • Consisten en establecimientos que venden una amplia selección de productos de gran rotación, con denominación de marca prestigiosa a precios de establecimientos de descuento. En ellos se vende joyería, máquina herramienta, máquinas fotográficas, marroquinería, pequeños electrodomésticos, juguetes y artículos deportivos. Las tiendas de catálogo hacen negocio a través de la reducción de costes y márgenes que permitan fijar precios bajos con objeto de conseguir un elevado volumen de ventas.

Lideradas por empresas tales como Best Products y Service Merchandising, aparecieron a finales de los años sesenta y se han convertido en una de las formas de distribución más activas. Sin embargo, han tenido que luchar los últimos años para mantener su cuota de mercado dentro de la distribución. Por una parte, los grandes almacenes y los detallistas de descuento venden a precios similares, por otra, los distribuidores a muy bajo precio, fijan precios inferiores. Como resultado, muchos establecimientos o tiendas de catálogo están ampliando sus líneas de productos, efectuando mayor publicidad, renovando sus establecimientos y añadiendo servicios con objeto de conseguir una mayor actividad.

Para una mayor información véase Anthony Ramirez, "Department Stores Shape Up", *Fortune*, 1 de Septiembre, 1.986, pp. 50-52; Julie Liesse Erickson. "Supermarket Chains Work to Fill Tall Order", *Advertising Age*, 28 de Abril, 1.986, pp. s1-s2; Teresa Carson, "Kar' Eller's Big Thirst for Convenience Stores", *Business Week*, 13 de Junio, 1.988, pp. 86-87; y Todd Mason, "The Return of the Amazing Colossal Store", *Business Week*, 22 de Agosto, 1.988, pp. 59-61.

Una razón por la cual aparecen nuevos tipos de establecimientos para sustituir a los anteriores viene dada por la teoría de *la rueda del comercio detallista.* [2] Los típicos establecimientos convencionales ofrecen diversos servicios a sus clientes y fijan el precio de sus productos para cubrir los costes, lo cual proporciona una oportunidad para que aparezcan otras formas de establecimiento -por ejemplo, de descuento- que, ofreciendo precios más bajos, peor servicio y menos imagen, tienen costes operativos inferiores. Un número creciente de compradores visita los establecimientos convencionales para decidir qué comprar y se dirige después a los establecimientos de descuento para realizar la compra. A medida que éstos últimos incrementan su cuota de mercado, ofrecen mejores servicios y mayores facilidades y debido a un incremento en los costes, elevan los precios hasta asemejarse a aquellos de los establecimientos que han desplazado. Como consecuencia de ello, se convierten en establecimientos vulnerables a nuevas formas de distribución con costes y márgenes inferiores. Esta hipótesis explica parcialmente el éxito inicial y los problemas actuales de los grandes almacenes y, más recientemente, de los establecimientos de descuento.

A lo largo del tiempo surgieron nuevos tipos de establecimientos para atender las preferencias dispares de los consumidores respecto de servicios específicos y grado de atención sobre los mismos. Antes, la mayoría de los consumidores compraba zapatos en las zapaterías, donde se suponía que podían encontrar los mejores. En la actualidad, la mayoría de los zapatos se compran en puntos de venta masiva donde los consumidores pueden cogerlos de una estantería e incluso una cifra creciente de zapatos se adquiere por correo. Esto conduce a que los deta-

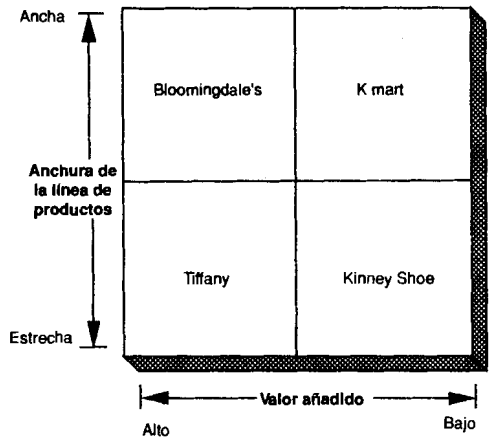


FIGURA 20-1
Mapa de Posicionamiento de Comercios
Fuente: William T. Gregor y Eileen M. Friars, "Money Merchandising: Retail Revolution in Consumer Financial Service" (Cambridge, Mass.: The MAC Group, 1.982)

llistas, en la mayoría de las categorías de productos, puedan posicionarse como oferentes de uno de estos cuatro niveles de servicios:

- *Autoservicio*: se utiliza en muchas operaciones de venta al detalle, especialmente cuando se trata de bienes de conveniencia y, en cierta medida, de bienes perecederos. El autoservicio es la clave de las operaciones en establecimientos de descuento. Muchos consumidores desean llevar a cabo su propio proceso de búsqueda, comparación y selección para ahorrar dinero.
- *Autoselección*: supone que los clientes buscan sus propios bienes, aunque pueden solicitar ayuda. Los clientes completan sus transacciones ante un vendedor que les cobra los productos adquiridos. Las empresas de autoselección tienen unos costes operativos más altos que las de autoservicio, debido a la existencia de un personal de ventas adicional necesario.
- *Servicio Limitado*: proporciona una mayor asistencia en las ventas porque ofrecen mayor número de bienes y los clientes precisan más información. Pueden también ofrecer servicios adicionales al cliente, como el crédito o la posibilidad de devolución de los productos, que normalmente no se encuentran en establecimientos con una menor orientación a los servicios, lo cual justifica mayores costes operativos.
- *Servicio Completo*: ponen a disposición vendedores que garantizan cada fase del proceso de localización-comparación-selección. Los clientes que gustan de ser atendidos prefieren este tipo de establecimiento. Los altos costes de personal, los productos de especialidad con una menor rotación (moda, joyería, máquinas fotográficas), la posibilidad de devolución de productos, el crédito, la entrega gratuita, la instalación a domicilio de los bienes de consumo duradero y las comodidades que se otorgan a los clientes, tales como salas de descanso y restaurantes, suponen elevados costes de venta.

Mediante la combinación de diversos niveles de servicios y de sus intensidades, los detallistas pueden elegir entre cuatro estrategias genéricas de posicionamiento. (Se muestran en la Figura 20-1).

1. Bloomingdale´s es un claro exponente del establecimiento que proporciona un amplio surtido del producto y elevado valor añadido. Los establecimientos de este cuadrante ponen atención especial en el diseño, en la calidad del producto, en el servicio, y en la imagen. Su margen de beneficios es alto y si tienen un volumen de ventas elevado, serán muy rentables.
2. Tiffany representa a los establecimientos que tienen surtido de productos escaso y elevado valor añadido. Este tipo de establecimientos cultiva la imagen exclusiva y tienden a operar con un alto margen y un reducido volumen de ventas.

3. Kinney Shoe representa a aquellos establecimientos que tienen una línea estrecha y un bajo valor añadido. Tales establecimientos, asociados a vendedores que se dirigen a la población en masa, atraen a consumidores especialmente sensibles al precio. Mantienen sus costes y precios bajos a través del diseño de establecimientos similares y de la centralización de las compras, merchandising, publicidad y distribución.
4. K mart representa a aquellos establecimientos que ofrecen amplia línea de productos con bajo valor añadido. Centran su atención en el mantenimiento de los precios bajos para proporcionar la imagen de que son económicos. Compensan sus escasos márgenes con elevados volúmenes de venta.

DISTRIBUCION SIN ESTABLECIMIENTO • Aunque la inmensa mayoría de bienes y servicios se venden a través de establecimientos, la *venta y la distribución sin ellos* está experimentando un crecimiento mucho más rápido que la venta en establecimiento, suponiendo en la actualidad más del 12% de las compras de los consumidores. Algunos observadores predicen que un tercio de la venta al detalle se realizará a través de canales que no supongan la necesidad de un establecimiento hacia finales del presente siglo. A continuación examinaremos la *venta directa*, la *venta automática* y la *venta de servicios*. El *marketing directo*, por su parte, se examinará en el capítulo 23.

La venta directa Esta forma de venta -que se inició hace siglos a través de vendedores itinerantes- se ha convertido en un sector que ha realizado ventas por valor de 9 billones de dólares, con más de 600 empresas que venden *a domicilio*, *en oficinas* y *en fiestas de carácter doméstico*. Los pioneros incluyen empresas tales como Fuller Brush Company (escobas, cepillos y objetos similares), Electrolux (aspiradoras), Southwestern Company of Nashville (biblias) y World Book (enciclopedias). La venta a domicilio o de puerta a puerta se desarrolló de forma importante con la entrada de Avon en el sector de la cosmética, a través del concepto de "creadores de amistad y asesores de belleza" -la dama Avon-. Su ejército de casi un millón de vendedores por todo el mundo obtuvo más de dos billones de ventas en el año 1.985, convirtiéndola en la mayor empresa de cosméticos del mundo y en la primera de las que realizan ventas a domicilio. Tupperware, por otra parte, ayudó a popularizar las fiestas o reuniones en casa como método de venta, en las cuales la vendedora de Tupperware invita a su casa a varias amigas y vecinas donde se hace una demostración de los productos que venden. [3]

La venta directa es cara (los vendedores consiguen comisiones entre el 20 y el 50% sobre el precio de venta) a las que hay que añadir costes de selección, formación, dirección y motivación de la fuerza de ventas. Para motivar a una fuerza de ventas de más de 50.000 mujeres, los cosméticos Mary Kay ofrecen primas como diamantes y el derecho a conducir durante un año uno de los 125 cadillacs de color rosa que la empresa tiene a su disposición. El futuro de la venta personal es incierto debido a que cada vez se incorpora al mercado del trabajo un mayor número de mujeres. Por otro lado, la fuerza de ventas puede verse sustituída por la compra electrónica en el futuro.

La venta automática Esta forma de venta, a través de máquinas que funcionan mediante monedas, ha experimentado su mayor desarrollo después de la segunda guerra mundial. Hacia 1.988, las ventas totales alcanzaron los 22 billones de dólares. La venta automática ha sido utilizada para una considerable variedad de productos, que incluyen bienes de compra impuisiva con un alto valor de conveniencia como: cigarrillos, refrescos, chocolates, periódicos, bebidas calientes y otros productos (cosméticos, bocadillos, sopas calientes, discos, películas fotográficas, camisetas, pólizas de seguros, lustradores de zapatos e incluso gusanos de pesca). Las máquinas se localizan en empresas, oficinas, grandes establecimientos, gasolineras e incluso en los vagones-restaurante de los ferrocarriles. Según la Asociación Nacional de Venta Automática, más de 7.000 trabajadores en los Estados Unidos operan con un número superior a un millón de máquinas.

La distribución a través de máquinas ofrece a los clientes las ventajas de un servicio de 24 horas al día, autoservicio y la presentación de unos productos no manoseados. Al mismo tiempo, la venta a través de máquinas es un canal relativamente caro siendo los precios de los productos que se venden a través de ellas frecuentemente de un 15 a un 20% más caros. Los costes para el vendedor son altos debido al frecuente reaprovisionamiento de las máquinas y a que se encuentran expuestas a averías frecuentes y a robos de productos o de dinero. Para el cliente, las molestias más grandes son las máquinas averiadas, las que no tiene existencias y el hecho de que el producto no puede ser devuelto.

Las máquinas pueden también proporcionar servicios alternativos de entretenimiento -como las máquinas tragaperras, las musicales y nuevos juegos electrónicos del estilo de los ordenadores-. Una máquina altamente especializada es la denominada *Cajero Automático*, que proporciona a los clientes de los bancos un servicio de 24 horas para realizar depósitos, comprobar saldos, retirar dinero en efectivo y realizar transferencias de fondos de una cuenta a otra. También puede incluirse la venta a través de tarjetas que no necesitan de efectivo y máquinas de tamaño y prestaciones más reducidas, para atender a las poblaciones con menor número de clientes.

El servicio de venta Se entiende por tal el realizado por un distribuidor que no posee establecimiento y proporciona servicios a una determinada clientela -generalmente a los empleados de una gran empresa u organización tal como escuelas, hospitales, sindicatos e instituciones públicas-. Los miembros de esa organización se convierten en miembros del servicio de venta y se les recomienda comprar a una lista de detallistas con los que se ha acordado previamente un tipo de descuento. Un cliente que esté buscando una vídeo-cámara podría informarse en el servicio de compra, hacer el pedido a un distribuidor autorizado y comprar el aparato en una tienda de descuento. El distribuidor pagaría una pequeña tasa al servicio de compra. United Buying Service, por ejemplo, ofrece a sus 900.000 miembros la oportunidad de comprar mercancías a "un coste adicional del 8%".

TIPOS DE EMPRESAS DETALLISTAS • Aunque muchos establecimientos detallistas pertenecen a propietarios independientes, una cifra mayor está actuando de forma conjunta con otros distribuidores. Los cinco tipos de distribución corporativa son: las *cadenas con sucursales,* las *cadenas voluntarias* y las *cooperativas de detallistas*, las *cooperativas de consumidores*, las *franquicias* y los *conglomerados de venta.*

La cadena de establecimientos Es una de las formas más importantes de distribución de este siglo. La cadena de establecimientos está constituida por dos o más puntos de venta que centralizan sus compras y actividades de merchandising y venden líneas de productos similares. La cadena de sucursales aparece en todos los tipos de venta al por menor pero, con mayor frecuencia en grandes almacenes, tiendas de variedad, almacenes de alimentos, de zapatos y de ropa femenina.

La cadena de sucursales representa muchas más ventajas que inconvenientes: su tamaño le permite realizar compras de grandes cantidades a precios más bajos; puede afrontar la contratación de especialistas en áreas tales como la fijación de precios, la promoción, el merchandising, el control de existencias y la previsión de ventas; consiguen economías en la promoción, debido a que los costes y la publicidad se distribuyen entre muchos establecimientos y un elevado volumen de ventas. Algunas cadenas permiten a sus sucursales la libertad de atender las preferencias específicas de los clientes y adaptarse a los competidores en mercados locales.

Cadenas voluntarias y cooperativas de detallistas La creciente competencia de las cadenas de sucursales ha hecho que los distribuidores independientes se asocien de dos formas distintas. Una de ellas es la *cadena voluntaria*, que consiste en la asociación de un grupo de

comerciantes que conservan su independencia pero que actúan bajo una determinada denominación y se aprovechan de los precios derivados de compras masivas y de un merchandising común. Se encuentran ejemplos tales como la Independent Grocers Alliance (IGA) en el sector de la alimentación y True Value en hardware. La otra forma son las *cooperativas de detallistas*, que consisten en distribuidores independientes que crean una organización central de compra y realizan conjuntamente esfuerzos de promoción. Como ejemplos pueden incluirse Associated Grocers en productos de alimentación y ACE en hardware. Estas organizaciones, a través de la consecución de economías en las actividades necesarias de merchandising, han sido efectivas a la hora de adaptarse al reto del precio de las cadenas de sucursales.

Cooperativas de consumidores Una cooperativa de consumidores (CO-OP) es cualquier empresa distribuidora poseída por sus mismos clientes. Los consumidores cooperativos comienzan siendo un grupo de personas que siente que los distribuidores locales no les están sirviendo bien y les están cobrando unos precios demasiado altos o proporcionándoles productos de escasa calidad. Los residentes contribuyen con su dinero para abrir su propio establecimiento y posteriormente deciden sobre la política a seguir, eligiendo un grupo para dirigirlo. El establecimiento debe fijar sus precios bajos o, alternativamente, fijar precios normales de forma que los miembros individuales puedan recibir un retorno basado en el nivel de compra individual que realice cada uno.

Franquicias Una empresa de franquicia es una asociación contractual entre un franquiciador (un fabricante, mayorista o empresa de servicios) y un franquiciado (persona de negocios independiente que compra el derecho a poseer y a operar con una o más unidades del sistema de franquicia). Las empresas de franquicia normalmente se basan en algún tipo de producto único, servicio o método para realizar una actividad económica en relación con una marca comercial o patente que el franquiciador ha desarrollado. La franquicia se ha convertido en algo muy importante en establecimientos de comida rápida, de vídeo, centros de belleza y del cuidado físico, peluquería, alquiler de coches, moteles, agencias de viajes y multiplicidad de otros productos y servicios. [4]

La compensación del franquiciador puede consistir en uno de los siguientes elementos: una tasa inicial, un porcentaje de las ventas brutas, una renta o una tasa sobre el valor de las ayudas proporcionadas por el franquiciador, una parte de los beneficios y, en ocasiones, una tasa constante por la licencia que supone el objeto del contrato. En pocos casos, los franquiciadores cobran en concepto del asesoramiento que proporcionan, sino que generalmente el franquiciado recibe este servicio como una parte de la oferta total que se le está proporcionando.

> Uno de los sistemas de franquicia que más éxito ha tenido en todos los tiempos es el de McDonald's. McDonald's cobra a sus franquiciados una tasa inicial de 22.500 dólares y recibe el 3,5% en concepto de renta por los servicios que presta y un 8% mensual sobre el volumen bruto de ventas. También exige a sus nuevos franquiciados asistir durante tres semanas a la "Universidad de la Hamburguesa" para aprender cómo dirigir el negocio. Los franquiciados deben aceptar también ciertos procedimientos relativos a la compra de materias primas y a la preparación y venta del producto. En el año 1.985 existían aproximadamente 9.400 puntos de venta en 45 países con unas ventas de 11,1 billones de dólares. McDonald's abre un nuevo establecimiento cada 15 horas. En Enero de 1.990, abrió su primer establecimiento en Moscú, un restaurante con 700 plazas y sirvió 30.000 comidas registradas en 27 cajas en un solo día, rompiendo el récord de ventas diario que tenía McDonald's en todo el mundo. [5]

McDonald's y otros franquiciadores de comida rápida se están enfrentando en la actualidad con unos costes del factor trabajo y de la comida en aumento, lo que está forzando un incremento en sus precios. Continuamente surgen nuevos competidores, que están popularizando comidas étnicas tales como "tacos y gyros" Algunos importantes franquiciadores están abriendo establecimientos en ciudades más pequeñas, en las cuales existe menos competencia. Otros

se están dirigiendo hacia grandes empresas, edificios de oficinas, colegios e, incluso, hospitales. Existen quienes están experimentando con nuevos productos con la esperanza de que resultarán atractivos para los clientes y rentables a la empresa.

Conglomerado de formas de venta El conglomerado de formas de venta está constituido por empresas de forma libre que combinan varias líneas y formas de distribución minorista bajo una propiedad central, con cierta integración de sus funciones de distribución y de dirección. [6] Como ejemplos principales se pueden incluir Federated Department Stores, Allied Stores, Dayton-Hudson y F.W. Woolworth. Por ejemplo, F. W. Woolworth, además de sus establecimientos, trabaja con Kinney Shoe Stores, Afterthoughts (establecimientos de joyería y de bolsos de mano), Herald Square Stationers, Frame Scene y Kids Mark. [7] En el futuro la distribución diversificada será seguramente adoptada por más cadenas de sucursales. Una pregunta clave es si estos sistemas conjuntos de distribución proporcionan unos mayores beneficios y economías que los que puedan derivarse de las líneas de distribución separadas o independientes.

Las Decisiones de Marketing de los Detallistas

Los detallistas de hoy en día están muy interesados en encontrar nuevas estrategias de marketing para atraer y retener a los clientes. En el pasado, mantenían a sus clientes mediante un surtido único o especial de bienes, mediante el ofrecimiento de más o mejores servicios que los competidores y mediante el ofrecimiento de tarjetas de crédito del establecimiento para permitir a sus compradores comprar a crédito. Todo esto ha cambiado. En la actualidad, muchos establecimientos ofrecen un surtido similar: marcas como Calvin Klein, Izod y Levi se encuentran no solamente en la mayoría de los grandes almacenes, sino en otros puntos de venta masiva y en establecimientos de precios reducidos, como los establecimientos de descuento. Los fabricantes de marcas, con objeto de conseguir el mayor volumen de ventas, sitúan los productos bajo su marca en todas partes. El resultado es que los establecimientos cada vez se parecen más entre sí; se han homogeneizado. En cualquier ciudad, un comprador puede encontrar muchos establecimientos pero poco surtido.

El servicio como factor de diferenciación entre los detallistas también ha perdido su significado. Muchos grandes almacenes han reducido su servicio y muchos establecimientos de descuento los han incrementado. Los clientes se han convertido en compradores más inteligentes y más sensibles al precio. No encuentran razones para pagar más cuando se trata de marcas idénticas, especialmente cuando las diferencias entre los servicios están disminuyendo. Tampoco necesitan disponer del crédito de ningún establecimiento en particular, debido a que las tarjetas de crédito bancarias son aceptadas por todos los comercios. Por estas razones, muchos detallistas actualmente están replanteándose sus estrategias de marketing. [8]

A continuación examinaremos las decisiones de marketing consideradas por los detallistas en lo que respecta al mercado objetivo, surtido de productos y servicios, precio, promoción y distribución.

LA DECISION SOBRE EL MERCADO OBJETIVO • La decisión más importante de un detallista está relacionada con el mercado objetivo: ¿debe enfocarse el establecimiento a los compradores de bajo, medio o alto nivel?¿desean los compradores objetivo variedad, profusión del surtido o conveniencia? Hasta que no se defina el mercado objetivo y sea perfilado, el detallista no puede tomar decisiones consistentes sobre el surtido de sus productos, la decoración del establecimiento, mensajes transmitidos por la publicidad y los medios que va a utilizar, niveles de precios, etc. [9]

Muchos detallistas todavía no tienen muy claro cual es el mercado objetivo o tratan de satisfacer demasiados mercados, no satisfaciendo ninguno de ellos correctamente. Incluso Sears, que atiende a un abanico de personas tan distinto, debe definir qué grupos constituyen su mercado objetivo más importante de forma que pueda tomar decisiones sobre el surtido de los productos, los precios, la localización de los puntos de venta y la promoción para atender a esos grupos que son más importantes que los demás.

Algunos distribuidores han definido sus mercados objetivos bastante bien. A continuación figuran dos ejemplos relativos a dos personas que acertaron y que hoy en día se encuentran entre los hombres más ricos de América:

Leslie H. Wexner pidió prestados 5.000 dólares en el año 1.963 para constituir *The Limited Inc.* que comenzó como un establecimiento orientado a mujeres jóvenes preocupadas por la moda. Todos los aspectos del establecimiento -surtido de ropa, detalles, música, colores, personal- estaban conjuntados con objeto de adaptarse a ese segmento de consumidores. Continuó abriendo más establecimientos, pero diez años más tarde sus clientes iniciales no se encontraban dentro del grupo de los jóvenes. Con objeto de conseguir nuevos "jóvenes" fundó The Limited Express. Con el transcurso de los años, fundó o adquirió otras cadenas dirigidas a unos grupos concretos de población, incluyendo Lane Bryant, Victoria´s Secrets, Lerners, etc. Hoy en día, The Limited está constituido por 3.176 establecimientos que atienden a siete segmentos diferentes del mercado con unas ventas totales de 4 billones de dólares en 1.988.

Sam Walton y su hermano abrieron el primer establecimiento de descuento *Wal-Mart* en Rogers, Arkansas, en 1.962. Era un establecimiento grande, de una sola planta, parecido a un almacén pensado para vender de todo, desde accesorios de automóvil hasta pequeños electrodomésticos al precio más bajo posible, en una pequeña ciudad de América. En la actualidad, Walt-Mart trabaja con 1.300 establecimientos, el 80% localizados en ciudades de 15.000 habitantes o menos. Cada 30 ó 40 establecimientos están localizados dentro del radio de un centro de distribución que se encuentra como máximo a 600 millas de distancia. Los almacenes venden casi 20 billones de dólares en mercancías anualmente. El secreto de Sam Walton fue dirigirse a pequeñas ciudades de América, escuchar a los clientes, tratar a los empleados como socios y mantener un estrecho control sobre los gastos. Un cartel en el que puede leerse "Satisfacción garantizada" cuelga de una forma visible en la entrada de cada establecimiento y los clientes son recibidos por "un saludador" que se ofrece, además, a prestarles ayuda. Walt-Mart invierte considerablemente menos que Sears y K mart en publicidad y, a pesar de ello, sus ventas crecen a un tasa de el 30% por año. Sam Walton ha creado con éxito un nuevo conjunto de establecimientos denominado Sam´s Wholesale Club, que proporciona a sus miembros (pequeños hombres de negocios, empleados del gobierno, etc.) superdescuentos en muebles, electrodomésticos, suministros en general y alimentos.

Los distribuidores deberían realizar investigaciones de marketing de forma periódica para asegurarse que están alcanzando y satisfaciendo a sus clientes objetivo. Consideremos un establecimiento que busca atraer a consumidores con altos niveles de renta, cuya imagen es la mostrada en la línea continua de la Figura 20-2. La imagen del establecimiento no resulta atractiva para su mercado objetivo, por lo tanto, bien tiene que atender a un mercado masivo o rediseñarse a sí mismo con objeto de convertirse en "un establecimiento con más clase". Supongamos que decide ésto último. Algún tiempo más tarde el establecimiento vuelve a obtener información de sus clientes. La imagen del establecimiento es ahora la que aparece en la línea punteada de la Figura 20-2. El establecimiento ha tenido éxito en el cambio de imagen conseguido para aproximarse a su mercado objetivo.

LAS DECISIONES SOBRE EL SURTIDO DE LOS PRODUCTOS Y LOS SERVICIOS • Los detallistas tienen que decidir sobre tres variables de producto principales que ayudan a posicionar su establecimiento dentro de su mercado objetivo: el surtido del producto, el conjunto de servicios y el ambiente del establecimiento.

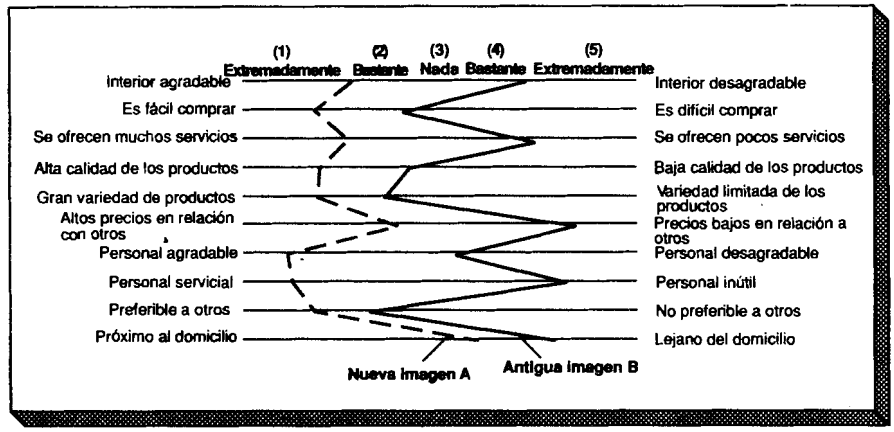


FIGURA 20-2
Mapa Comparativo de la Imagen Antigua y Actual de un Comercio
Fuente: Adaptado de David W. Cravens, Gerald E. Hills y Robert B. Woodruff, Marketing Decision Making: Concepts and Strategy (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1.976), p. 234. © 1.976 por Richard D. Irwin, Inc

El *surtido de productos* que puede ofrecer el detallista debe acomodarse a las expectativas de compra de su mercado objetivo. De hecho, constituye un elemento clave dentro de la batalla competitiva que pueden sostener distribuidores similares. El detallista tiene que decidir la *amplitud* del surtido (estrecha o ancha) y la *profundidad* (escasa o elevada). En el negocio de los restaurantes se puede ofrecer un surtido estrecho y poco profundo (menú del día), un surtido estrecho y profundo (cocina de capricho), un surtido ancho y poco profundo (cafetería) o un surtido ancho y profundo (restaurante). Otra dimensión del surtido de los productos es la calidad de los bienes. El consumidor se encuentra interesado no sólo en la amplitud de la elección, sino también en la calidad del producto.

El reto real para el detallista comienza después de que se hallan definido el surtido de los productos y su nivel de calidad. Siempre habrá competidores con similar surtido y calidad, el reto es desarrollar una estrategia de diferenciación del producto.Wortzel sugiere varias estrategias de diferenciación del producto para los detallistas:

1. *Conseguir Marcas que No Estén Disponibles Para los Distribuidores Competidores*: por ejemplo, Saks podría conseguir los derechos exclusivos para comercializar ropa de reconocidos diseñadores internacionales.
2. *Centrarse Casi Exclusivamente en Marcas Privadas*: The Limited diseña la mayoría de las ropas que se venden en sus establecimientos.
3. *Distinguirse a Través de Acontecimientos Comerciales*: Bloomingdale's realiza exposiciones que muestran bienes de otros países, tales como India o China, en sus establecimientos.
4. *Sorprender con Cambios de Diseño o con Ofertas de los Productos*: Benetton cambia una parte importante de sus productos todos los meses con objeto de que los compradores compren con frecuencia. Loehmann ofrece surtidos sorpresa de productos con algún ligero defecto, reducciones en precio para dar salida a existencias, etc.
5. *Conseguir Ser el Primero en Traer lo Ultimo o lo Más Nuevo*: The Sharper Image consigue una posición de líder a través de la introducción de lo más nuevo o lo más reciente en aparatos electrónicos de todo el mundo.
6. *Ofrecer los Productos Junto con Servicios a los Clientes*: Harrods de Londres confecciona trajes, camisas y corbatas, además de poseer una sección de ropa ya confeccionada para hombres.
7. *Ofrecer un Surtido Dirigido a una Población Objetivo Muy Concreta*: Lane Bryant proporciona productos para mujeres de gran tamaño. Brookstone ofrece juguetes y entretenimientos poco usuales a personas que desean comprar en "una tienda de juguetes para adultos". [10]

Los detallistas también deben decidir sobre los servicios que van a ofrecer a sus clientes. Las antiguas tiendas de alimentación ofrecían entrega a domicilio, crédito y conver-

SERVICIOS PREVIOS A LA COMPRA	SERVICIOS POSTERIORES A LA COMPRA	SERVICIOS ADICIONALES
1. Aceptar pedidos por teléfono	1. Entrega	1. Diversidad de formas de pago
2. Aceptar pedidos por correo	2. Embalado	2. Información general
3. Publicidad	3. Envoltura para regalo	3. Aparcamiento gratuito
4. Escaparates	4. Arreglos	4. Restaurante
5. Exposición interior	5. Devoluciones	5. Reparaciones
6. Probadores	6. Modificaciones	6. Decoración interior
7. Horario	7. Confección a medida	7. Crédito
8. Desfiles de modelos	8. Instalaciones	8. Salas de descanso
9. Recogida de artículos usados	9. Grabado	9. Guardería
	10. Entrega	

TABLA 20-2
Servicios Típicos del Comercio

Fuente: Carl M. Larson, Robert E. Weigand, and John S. Wright, *Basic Retailing* 2nd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1.976), p. 384. Reimpreso con permiso de Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J.

sación, servicios que en los supermercados actuales han sido completamente eliminados. La Tabla 20-2 enumera algunos de los servicios más importantes que los detallistas pueden ofrecer. El conjunto o el mix de servicios es una de las herramientas clave para diferenciar un establecimiento de otro.

La *atmósfera del establecimiento* es un tercer elemento dentro del arsenal del producto. Cada establecimiento tiene una determinada distribución física, que hace que sea fácil o difícil moverse dentro de él, y un aspecto: puede estar sucio, ser acogedor, lujoso o tétrico. El establecimiento debe ofrecer una imagen acorde con el mercado objetivo y que consiga atraer a los consumidores hacia él para que realicen las compras. Un lugar para celebrar funerales tiene que ser tranquilo, sombrío y pacífico. Una discoteca debe ser brillante, vibrante y estridente. Los almacenes Banana Republic Travel y Safari trabajan sobre el concepto de "teatro en la distribución"; los clientes sienten que están comprando en un bazar africano o que se encuentran en un puesto de caza. Los supermercados han observado que variando el ritmo de la música se afecta o se condiciona el tiempo y el gasto medio de permanencia en el establecimiento; los supermercados están analizando formas para liberar olores y aromas a través de las etiquetas o las estanterías para estimular el hambre o la sed. Algunos grandes almacenes selectos vaporizan perfumes en determinados departamentos. El hotel Otani en Singapur se inauguró en 1.983 con una cascada que costó ocho millones de dólares que se eleva y cae al ritmo de la música. Se diseñan "entornos empaquetados" por personas creativas que combinan estímulos visuales, auditivos, olfativos y táctiles con objeto de conseguir los objetivos que se persiguen de los clientes. [11]

LAS DECISIONES DE PRECIO • Los precios que fija el detallista son un factor clave y que debe decidirse con relación al mercado objetivo, al mix de producto y servicio y a los competidores. A todos los distribuidores les gustaría poder aplicar elevados márgenes y conseguir grandes volúmenes de ventas, pero generalmente estas dos ideas no discurren juntas. La mayoría de los distribuidores optan por *márgenes más altos* y *volumen de ventas pequeños* (establecimientos selectos) o *márgenes bajos* y *volúmenes de venta altos* (vendedores masivos y establecimientos de descuento). Dentro de cada uno de estos grupos, existen distintas gradaciones. Por ejemplo, Bijans en Rodeo Drive, en Beverly Hills, fija el precio de sus trajes a partir de 1.000 dólares y el de los zapatos en 400, muy alejados de los precios de grandes almacenes selectos. En el otro extremo, 47th Street Photo en Nueva York es un establecimiento de super descuento de productos de marcas reconocidas que fija los precios incluso por debajo de los de otros establecimientos de descuento y de los catálogos del fabricante.

Los distribuidores también deben prestar atención a las tácticas de precios. La mayoría de los detallistas fijan precios bajos para algunos productos, con objeto de actuar como los líderes que determinan el *precio en el mercado* y en ocasiones liquidan las existencias de su establecimiento. También fijan una política de márgenes distinta que varía en función de la rotación de los productos: por ejemplo, un detallista de zapatos espera vender el 50% de sus zapatos con el margen normal, un 25 con un margen del 40% y el restante 25% a precio de coste (para más detalles sobre la fijación de precios, véase Estrategias de Marketing 20-1).

ESTRATEGIAS DE MARKETING 20-1

¿TIENE LA ESTRATEGIA "TODOS LOS DIAS-PRECIOS BAJOS" MAS SENTIDO QUE LA ESTRATEGIA "PRECIO DE PROMOCION"?

Muchas empresas fijan los precios de acuerdo con un catálogo y lo reducen de vez en cuando. De esta manera, la mayoría de sus clientes pagan el precio habitual, mientras que aquellos que se encuentran especialmente interesados en los precios bajos esperan a las rebajas para pagar menos. Los clientes que pagan la totalidad del precio subvencionan a aquéllos que adquieren a precios de promoción (suponiendo que no existen economías de escala).

Sears utilizó esta estrategia tradicional de fijación de precios, aunque Sears y otras empresas han comenzado recientemente a reconsiderar sus estrategias de precios de cara a los establecimientos de descuento. Históricamente, Sears fijaba precios más bajos que los grandes almacenes de dimensiones parecidas atrayendo así a muchos consumidores a sus establecimientos que siempre compraban algún producto. Sears efectuó rebajas de carácter estacional, con productos comprados a tal efecto y con aquellos a los que interesaba dar salida de los almacenes.

En los últimos años, Sears ha sufrido una competencia creciente por parte de intermediarios que fijaban muy bajos precios tales como K mart y Wal-Mart, que siguen políticas de *bajos precios* y pocas rebajas. Un número creciente de los clientes de Sears realizan muchas de sus compras en este tipo de establecimientos.

Sears se encontró en una situación crítica con respecto a la decisión de la estrategia de precios. En la primavera de 1.989, anunció el mayor cambio en los precios en sus 102 años de historia. Sears adoptó la estrategia del precio bajo a diario, olvidando el enfoque de ventas semanales.

Sears cerró sus 824 establecimientos durante 42 horas y etiquetó cada producto reduciendo el precio hasta un 50%. Durante las siguientes 3 semanas, Sears lanzó su mayor campaña publicitaria para anunciar: "Hemos bajado nuestros precios en más de 50.000 artículos".

Sears esperó obtener una serie de resultados positivos: retener a sus clientes actuales y atraer a otros antiguos perdido; un mayor volumen de ventas que compensase la reducción de los márgenes y un ahorro en publicidad, existencias y costes de personal relacionados con una política de ventas de carácter semanal.

Un año más tarde, Sears encontró que su estrategia de precios bajos no estaba dando resultado: su volumen de ventas no había crecido como se esperaba y sus márgenes eran bajos; no había reducido sus precios de forma significativa, ya que muchos compradores opinaban que los precios rebajados de Sears eran aún superiores a los de los competidores. Una explicación fue que los gastos de administración y ventas suponían un 30% de las ventas, en comparación con el 23% de su rival K mart. Con objeto de seguir una política permanente de bajos *precios*, Sears tuvo también que conseguir bajos *costes* de forma permanente. Otro problema yacía en que los clientes de Sears, acostumbrados a sus tradicionales rebajas, se encontraban siempre esperándolas. Recientemente, Sears ha reanudado la política de rebajas y no se sabe si mantendrá la estrategia de fijar precios bajos.

Coughlan y Vilcassim creen que en un mercado al detalle en situación de oligopolio, en el cual no existe una diferenciación real, el distribuidor que utilice precios promocionales se verá forzado a adoptar bajos precios de forma permanente si se encuentra ante un competidor que también fije bajos precios permanentemente. Ambas empresas se verán tentadas a efectuar rebajas con la esperanza de poder obtener ventajas temporales.

Ver Anne T. Coughlan y Naufel J. Vilcassim, "Retail Marketing Strategies: An Investigation of Everyday Low Pricing vs. Promotional Pricing Policies", documento de trabajo, Northwestern University, Kellogg Graduate School of Management, Diciembre 1.989.

LA DECISION DE PROMOCION • El detallista debe utilizar las herramientas de promoción que afirmen y refuercen el posicionamiento de su imagen. Los establecimientos selectos optarán por páginas completas para sus anuncios en revistas tales como *Vogue* y

Harper. Los detallistas que trabajan en tiendas de descuento situarán sus anuncios en la radio, en la televisión y en los periódicos, haciendo hincapié fundamentalmente en los precios bajos. Los establecimientos selectos formarán muy cuidadosamente a su fuerza de ventas sobre cómo saludar a los clientes, interpretar sus necesidades y solucionarles sus dudas y reclamaciones. En los establecimientos de descuento se empleará a gente menos preparada y se utilizará todo un conjunto de herramientas de promoción de ventas para generar movimiento hacia el establecimiento o dentro de él.

DECISION SOBRE LA LOCALIZACION • Los detallistas acostumbran a decir que las tres claves del éxito en la venta al detalle son "localización, localización y localización". Por ejemplo, los clientes normalmente eligen el banco que se encuentre más cerca de ellos. Los grandes almacenes, las gasolineras y las empresas franquiciadas de comida rápida realizan grandes esfuerzos para seleccionar el punto donde se van ubicar. El problema reside en seleccionar las regiones del país dentro de las cuales se van a abrir los establecimientos, después en qué ciudades en particular y posteriormente en qué barrios o zonas concretas de las mismas. Una cadena de supermercados, por ejemplo, podría decidir operar en el medio oeste o en el sureste: dentro del medio oeste en las ciudades de Chicago, Milwaukee e Indianapolis; y dentro de Chicago en 14 puntos, preferiblemente en la periferia de la ciudad.

Los detallistas de gran tamaño deben elegir si optar por varios pequeños establecimientos en muchas ciudades o mayores establecimientos en un menor número de poblaciones. En términos generales, el detallista debe localizar un suficiente número de establecimientos en cada ciudad con objeto de conseguir economías de promoción y de distribución. Cuanto mayor sea el número de establecimientos individuales, mayor será su área comercial o alcance.

Los detallistas tienen la opción de situar sus establecimientos en la zona céntrica de la ciudad, en un centro comercial de dimensión regional, en un centro comercial de carácter local o en una zona comercial.

- *Zonas Céntricas de las Ciudades*: constituyen las partes más antiguas y más transitadas de las ciudades, a menudo conocidas con el nombre de casco viejo. Los alquileres normalmente son altos. Sin embargo, una serie de cascos antiguos o partes viejas de las ciudades, como por ejemplo el de Detroit, han experimentado cambios en su población debido a la emigración hacia las zonas periféricas de las ciudades, lo cual ha supuesto un deterioro en las posibilidades de compra y un cambio en la estructura de los compradores.
- *Centros Comerciales de Alcance Regional*: son concentraciones de establecimientos comerciales que contienen entre 40 y 100 tiendas en un radio de 5 a 10 millas. Generalmente en estos centros se encuentra algún establecimiento que tiene dimensión nacional como Sears o Marshall Fields y un gran número de pequeños establecimientos, muchos de ellos en régimen de franquicia. Estos centros comerciales son atractivos debido a la existencia de un amplio parking, que solamente es necesario realizar una parada para hacer las compras, o las existencia de restaurantes y a las distracciones que ofrece. Los centros comerciales con éxito generan elevados alquileres, aunque, como contraprestación, proporcionan una alta densidad de compradores.
- *Centros Comerciales de Dimensión Local*: son centros comerciales de menor dimensión, en los cuales se encuentra algún establecimiento de dimensión nacional y entre 20 y 40 establecimientos de menor dimensión.
- *Shopping Strips* (Galerías comerciales): consisten en un conjunto de establecimientos que atienden las necesidades de una colonia de vecinos, que se encuentra a un tiempo de desplazamiento en coche comprendido entre los cinco y los diez minutos, relativas a alimentación, menaje, lavandería y gasolina.

Los distribuidores deben decidir la mejor localización para sus establecimientos, considerando el equilibrio representado por la alta densidad de tráfico de clientes potenciales y los elevados alquileres. Pueden utilizar un conjunto de métodos para decidir la localización, entre

los cuales pueden citarse: el recuento del número de personas que pasan; investigaciones sobre los hábitos de compra de los consumidores; análisis de la localización de los competidores, etc.[12] Históricamente se han desarrollado varios modelos para determinar la localización. [13]

Los distribuidores pueden decidir la efectividad de las ventas de un establecimiento fijándose en cuatro indicadores:

1. Número de personas que pasan por la zona en un día cualquiera.
2. Porcentaje que entra en el establecimiento.
3. Porcentaje de los cuales entran y compran.
4. Importe medio de cada compra.

El establecimiento que obtenga escasos rendimientos puede buscar la causa en uno o varios de los siguientes factores: se encuentra en una zona en la cual existe un escaso tráfico de clientes potenciales; pocos viandantes penetran en el establecimiento; entran un número suficiente de personas, pero de ellas son pocas las que compran; los compradores compran poco. Cada problema tiene su remedio. El tráfico se soluciona con una mejor localización; las entradas en el establecimiento pueden incrementarse a través de anuncios más atractivos en los escaparates; finalmente el número de compras y su cantidad, depende en gran medida de las actividades de merchandising, la calidad de los productos, los precios y las actuaciones de la fuerza de ventas.

Tendencias en la Venta al Detalle

En este apartado, podemos resumir los principales aspectos que los detallistas necesitan tener en cuenta en la planificación de sus estrategias competitivas:

1. *Nuevas Formas de Comercio al Detalle*: surgen nuevas formas constantemente, suponiendo una amenaza para las ya establecidas. Un banco de Nueva York puede entregar dinero al cliente en su oficina o en su propia casa. Adelphi College ofrece "créditos a la educación" a través de los cuales los hombres de negocios entre Long Island y Manhattan pueden cursar masters en administración de empresas. American Bakeries creó Hippopotamus Food Stores para permitir a los clientes comprar envases de gran tamaño con un ahorro del 10 al 30%. La Pizza Domino se estableció con objeto de distribuir pizzas en un plazo de 30 minutos, en cualquier lugar situado dentro de su área de actuación.
2. *Reducción del Ciclo de Vida del Comercio al Detalle*: surgen nuevas formas de comercio al detalle, que reducen la vida de las actuales.
3. *Comercio al Detalle Sin Establecimiento*: a lo largo de la pasada década las ventas por correo se incrementaron el doble que las ventas en establecimiento. La era electrónica ha incrementado de forma significativa el crecimiento de la venta sin establecimiento. Los consumidores reciben ofertas a través de sus televisores, ordenadores y teléfonos, a las que pueden responder de forma casi inmediata, a través de llamadas gratuitas telefónicas.
4. *Competencia que se Incrementa Entre los Diversos Tipos de Comercio al Detalle*: en la actualidad la competencia se está incrementando entre los diversos tipos de establecimientos y dentro de cada grupo de ellos. Podemos ver competencia entre detallistas con establecimiento y detallistas sin establecimiento. Por su parte, las tiendas de descuento, los establecimientos que proporcionan catálogos y los grandes almacenes compiten para alcanzar y mantener a los mismos consumidores.
5. *Polaridad de la Venta al Detalle*: la creciente competencia entre los diversos tipos de comercio al detalle ha producido un posicionamiento de los detallistas sobre los extremos finales de una serie de líneas de productos que ellos mismos gestionan. La

alta rentabilidad y el crecimiento han sido conseguidos por vendedores masivos, como K mart y por establecimientos de especialidad como Radio Shack y Toys "R"Us.

6. *Cambio en la Definición de la Compra en un Solo Punto*: los establecimientos de especialidad en zonas comerciales hacen la competencia a los grandes almacenes a la hora de ofrecer "compras en un solo punto", ya que los clientes disponen a la vez de una gran variedad de tiendas de especialidad.
7. *Crecimiento de los Sistemas Verticales de Marketing*: los canales de marketing se gestionan y dirigen de forma más profesional, afectando también a su programación. A medida que las grandes empresas extienden su control sobre los canales de marketing, se estrangulan los establecimientos independientes de pequeña dimensión.
8. *Enfoque de Cartera de Productos*: las organizaciones de venta al detalle están diseñando y lanzando nuevos tipos de establecimiento pensando en diferentes grupos con distintos estilos de vida, sin circunscribirse a un único tipo, como los grandes almacenes, sino que orientan sus actuaciones a una integración de establecimientos que parece prometedora.
9. *Importancia Creciente de la Tecnología en el Comercio al Detalle*: la tecnología está convirtiéndose en instrumento competitivo altamente importante. Los detallistas más avanzados usan ordenadores para hacer mejores predicciones, controlar el coste de las existencias, hacer pedidos electrónicamente a los proveedores, enviar correo electrónico entre establecimientos e incluso vender a los clientes dentro de los establecimientos, a la vez que adoptan sistemas de registro de salida de existencias electrónicos, transferencia electrónica de fondos, televisiones en el punto de venta y sistemas perfeccionados para la manipulación de las mercancías.[14]

LA VENTA AL POR MAYOR

Naturaleza e Importancia de la Venta al Por Mayor

La venta al por mayor incluye *todas las actividades que han de desempeñar en la venta de bienes y servicios quienes los compran para revenderlos o utilizarlos en sus negocios.* Un comercio típicamente detallista como una panadería, si vende bollería a un hotel local, debe ser considerada como mayorista. Utilizaremos el término *mayorista*, sin embargo, para describir a aquellas empresas que están relacionadas de forma inmediata y primaria con las actividades de la venta al por mayor. Esto excluye a los fabricantes, granjeros y detallistas. Alrededor de seis millones de personas trabajan en la venta al por mayor cuyos costes representan cerca del 10% de cada dólar gastado por los consumidores.

Los mayoristas difieren de los minoristas en los siguientes aspectos: en primer lugar, los primeros prestan menos atención a la promoción, ambiente y localización, porque realizan el negocio con clientes, en lugar de con consumidores finales; en segundo lugar, las transacciones al por mayor son generalmente de mayor importe que los intercambios al detalle y los mayoristas cubren generalmente una mayor área comercial que los detallistas; en tercer lugar, el gobierno trata a los mayoristas y a los minoristas de forma diferente en relación con su naturaleza jurídica e impositiva.

Es importante saber qué papel desempeñan los mayoristas, porque los fabricantes podrían ignorarlos y vender directamente a los consumidores finales. La respuesta a esta pregunta está relacionada con las siguientes ventajas que caracterizan a los mayoristas: en primer lugar, los pequeños fabricantes con recursos financieros limitados no pueden afrontar el desarrollo de organizaciones de venta directa; en segundo lugar, incluso los fabricantes con suficientes recursos podrían preferir utilizar esos fondos para incrementar la producción en lugar de llevar a

cabo las actividades de la venta al por mayor; en tercer lugar, los mayoristas serán probablemente más eficientes en la venta al por mayor debido a la dimensión de sus operaciones, su mayor número de contactos con los clientes y sus conocimientos especializados; en cuarto lugar, los detallistas que operan con muchas líneas de productos prefieren a menudo comprar su surtido a un mayorista en lugar de comprarlo directamente a cada fabricante. Por ello, detallistas y fabricantes tienen motivos para operar a través de mayoristas.

Los mayoristas se utilizan en las operaciones de distribución cuando resultan más eficaces en el desarrollo de una o más de las siguientes funciones:

- *Venta y Promoción*: los mayoristas constituyen una fuerza de ventas que permite a los fabricantes alcanzar a muchos pequeños clientes a un coste relativamente bajo. El mayorista tiene más contactos y es frecuentemente objeto de una mayor confianza por parte del comprador, que se encuentra más distante del fabricante.
- *Compra y Constitución del Surtido de Productos*: los mayoristas son capaces de seleccionar productos y de combinarlos para adecuarlos a las necesidades de sus clientes, lo que supone un ahorro considerable de trabajo para éstos.
- *Ahorros Derivados de Compras Masivas*: los mayoristas consiguen ahorros para sus clientes a través de comprar grandes cantidades a granel que después fragmentan en lotes más pequeños.
- *Almacenamiento*: los mayoristas mantienen existencias, lo cual supone una reducción de los costes de inventarios y riesgos para los proveedores y clientes.
- *Transporte*: los mayoristas proporcionan una entrega más rápida a los compradores, debido a que están más cerca que el fabricante.
- *Financiación*: los mayoristas financian sus compras mediante la concesión de créditos y, a su vez, financian a sus suministradores a través de los pedidos y el pago de las facturas a su vencimiento.
- *Asunción de Riesgo*: los mayoristas asumen algunos riesgos puesto que soportan los costes de robo, daño, expoliación y obsolescencia.
- *Información del Mercado*: los mayoristas proporcionan información a sus proveedores y clientes relativa a las actividades de los competidores, nuevos productos, precios, etc.
- *Servicios de Gestión y Asesoría*: los mayoristas prestan a menudo apoyo a los detallistas para que mejoren sus operaciones mediante el adiestramiento de su fuerza de ventas, ayudándoles en la ordenación y distribución de sus almacenes y escaparates y estableciendo sistemas de contabilidad y de control de inventarios. A su vez, pueden prestar ayuda a sus clientes industriales ofreciéndoles formación y servicios técnicos.

Crecimiento y Tipos de Distribución

En 1.988 la distribución a través de mayoristas alcanzó 1,6 trillones de dólares en ventas y dio empleo a 6 millones de personas en más de 400.000 establecimientos, mostrando una tasa de crecimiento compuesto del 5,8% a lo largo de los últimos 10 años. [15] Una serie de factores han contribuído a la expansión del comercio mayorista: el crecimiento de empresas localizadas a cierta distancia de los principales compradores; el crecimiento de la producción que hace sus compras bajo pedido; un aumento del número de niveles de productores intermediarios y usuarios y la necesidad creciente de adaptar los productos a las necesidades de los intermediarios y usuarios finales, en términos de cantidades, envases y formas.

Los mayoristas pueden clasificar en los siguientes cuatro grupos: *mayoristas del mercado, comisionistas y agentes, sucursales y oficinas de productores y detallistas y todo un conjunto diverso de mayoristas* (ver Entorno de Marketing y Tendencias 20-2).

Las Decisiones de Marketing de los Mayoristas

Los distribuidores mayoristas han experimentado presiones competitivas en los últimos años. Se han tenido que enfrentar con nuevos tipos de competidores, clientes más exigentes, nuevas tecnologías y programas de compra más directa de las grandes empresas, las instituciones y los compradores al detalle. Como resultado de todo ello, han tenido que desarrollar fórmulas basadas en las estrategias apropiadas. Una respuesta muy relevante ha sido la de incrementar la productividad de los activos mediante una mejor gestión de las existencias y de los pedidos. Han tenido que mejorar sus decisiones estratégicas sobre los mercados objetivos, sobre el surtido de productos y servicios, los precios, la promoción y los lugares dónde distribuir.

LA DECISION SOBRE EL MERCADO OBJETIVO • Los mayoristas necesitan definir sus mercados objetivos y no tratar de atender a cada uno de ellos. Pueden elegir un grupo objetivo de consumidores de acuerdo con un criterio de tamaño (por ejemplo, sólo grandes detallistas), el tipo de cliente (por ejemplo, establecimientos solamente de alimentos de conveniencia), necesidad de servicio (por ejemplo, clientes que necesitan crédito) u otros criterios. Dentro de cada grupo objetivo, pueden identificar el perfil de los clientes más rentables, diseñar ofertas más interesantes y mantener mejores relaciones con ellos. Pueden proponer sistemas de reaprovisionamiento automático, proporcionar reciclaje en materia de formación a los directivos y sistemas de consultoría, pueden patrocinar una cadena voluntaria e incluso desanimar a los clientes menos rentables mediante la exigencia de pedidos de mayor dimensión o añadiendo sobrecargas en el precio a los más pequeños.

DECISIONES SOBRE EL SURTIDO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS • El producto del mayorista es su surtido. Los mayoristas están siendo presionados para gestionar una línea de productos completa y mantener stock suficiente para entregas inmediatas, todo lo cual puede acabar con sus beneficios. Por ello los mayoristas están reexaminando cuántas líneas de productos deben mantener, eligiendo quedarse sólo con las más rentables. Están agrupando sus productos tras aplicar los análisis ABC sobre la base de que los productos A son los más rentables y los productos C los menos. Los niveles de inventario y la intensidad del control de la gestión varían para cada uno de estos grupos. Los mayoristas se encuentran también examinando qué servicios serían los más interesantes, en función de crear buenas relaciones con sus clientes y cuáles deberían ser abandonados o cobrados. La clave es encontrar una mezcla de distintos servicios que se valoren por los clientes.

LA DECISION DE PRECIO • Los mayoristas generalmente fijan un margen sobre el coste de los bienes, basándose en un porcentaje convencional, por ejemplo un 20%, para cubrir sus gastos. Los gastos pueden suponer el 17% del margen bruto, lo que deja un beneficio neto de aproximadamente un 3%. En la venta al por mayor de los productos de alimentación, el margen neto medio es con frecuencia inferior al 2%. Los mayoristas están comenzando a experimentar nuevos enfoques para la fijación de precios, a través de recortes de sus márgenes en algunas líneas con objeto de obtener nuevos clientes importantes, o de pedir a sus proveedores un precio especial cuando encuentran la oportunidad de poder incrementar las ventas de sus proveedores.

DECISION DE PROMOCION • Los mayoristas tendrán en consideración, en primer lugar, a su fuerza de ventas para conseguir los objetivos promocionales. Gran parte de los mayoristas contempla la venta como la actuación de una persona individual que habla a un solo consumidor en lugar de centrarse en los esfuerzos de un equipo para vender, construir y prestar mejores servicios. Con relación a una promoción no personal, los mayoristas podrían beneficiarse de la adopción de algunas de las técnicas de creación de imagen empleadas por los deta-

ENTORNO DE MARKETING Y TENDENCIAS 20-2

PRINCIPALES TIPOS DE MAYORISTAS

Los principales tipos de mayoristas son mayoristas generales, comisionistas y agentes, sucursales de fabricantes y detallistas y un conjunto heterogéneo de mayoristas. Se describen a continuación.

Mayoristas en General

Consisten en negocios independientes que asumen el nombre de las mercancías con las que operan. En diferentes tipos de actividades comerciales se denominan distribuidores, comisionistas, etc. Constituyen el mayor grupo de mayoristas y su actividad supone el 50% de las ventas al por mayor (tanto en volumen de ventas como en número de establecimientos). Este grupo puede ser subclasificado a su vez en mayoristas de servicios completos y mayoristas de servicios limitados.

MAYORISTAS DE SERVICIOS COMPLETOS • Este tipo de distribuidores proporcionan servicios tales como el almacenamiento, el mantenimiento de una fuerza de ventas, el otorgamiento de créditos y la facilitación de entregas y asesoramiento para la gestión. Incluyen dos tipos de mayoristas: los mayoristas generales y los distribuidores industriales.

Mayoristas Generales Estos distribuidores venden principalmente a los detallistas y proporcionan un conjunto completo de servicios. Pueden presentar variaciones, principalmente, en la anchura de su línea de productos. Los *mayoristas de mercancías en general* gestionan varias líneas de productos, con objeto de atender las necesidades de los detallistas que desean varias líneas y de otros que solamente desean una. Los *mayoristas especializados en una línea,* operan con una o, como mucho, con dos líneas de productos con una mayor profundidad o surtido. Como ejemplos destacados tenemos a los mayoristas de menaje, de medicamentos y de ropa. Los *mayoristas de especialidad* se especializan en solamente una parte de la línea, pero en gran profundidad. Como ejemplos se pueden citar los mayoristas de productos dietéticos, los de marisco y de automóviles o de artículos asociados con ellos. Ofrecen a sus clientes la ventaja de unas mayores posibilidades de elección y de conocimiento del producto.

Distribuidores Industriales Los distribuidores industriales son mayoristas generales que venden a fabricantes en lugar de hacerlo a los detallistas. Proporcionan diversos servicios, tales como el almacenamiento, crédito y entrega. Pueden operar con una amplia gama de productos, una línea o una línea especializada. Los distribuidores industriales pueden concentrarse en líneas como el mantenimiento, la reparación y los repuestos; en equipos originales por ejemplo en motores, rodamientos o en equipos como carretillas elevadoras y máquina-herramienta.

MAYORISTAS DE SERVICIO LIMITADO • Los mayoristas de servicio limitado ofrecen menos servicios a sus suministradores y clientes. Existen varios tipos:

Mayoristas Cash-and-Carry Los mayoristas Cash-and-Carry tienen una línea limitada de productos con elevada rotación, que venden a pequeños detallistas en efectivo, normalmente sin entrega. El dueño de una pescadería, por ejemplo, se dirige a primera hora de la mañana a un Cash-and-Carry con objeto de adquirir varias cajas de pescado, paga en el momento y se lleva las mercancías a su establecimiento.

Mayorista en Camión El mayorista en camión realiza principalmente la actividad de venta y entrega. Transporta una línea limitada de productos semiperecederos (como por ejemplo, leche, pan, algunos alimentos preparados), que vende en efectivo a lo largo de viajes que realiza a supermercados, pequeños establecimientos de alimentación, hospitales, restaurantes, cafeterías de empresas y hoteles.

Mayorista-Transportista Este tipo de mayorista aparece en sectores que operan con productos a

ENTORNO DE MARKETING Y TENDENCIAS 20-2 (Continuación)

granel, tales como el carbón, madera poco trabajada y equipos pesados. No mantiene un inventario de existencias, ni manipula el producto. Una vez que ha recibido un pedido, encuentra al fabricante que envía los productos directamente al cliente, en los términos acordados y en el tiempo deseado. El mayorista asume la responsabilidad y el riesgo desde el momento en que acepta el pedido, hasta su entrega al cliente. Debido a que estos mayoristas no mantienen existencias, sus costes son más bajos y pueden repercutir parte de su ahorro en unos precios inferiores para los clientes.

Mayorista de Estanterías Sirven bienes de inmediato consumo a los consumidores, preferentemente productos no relacionados con la alimentación. Los detallistas no desean mantener cientos de productos no relacionados con la alimentación. Los mayoristas envían camiones a los establecimientos con el objeto de exponer juguetes, periódicos, menaje, productos de belleza y de salud, etc. Ellos fijan el precio de los bienes, los mantienen en buen estado, se encargan de su exhibición en el punto de venta y de la gestión de existencias. Estos mayoristas mantienen la propiedad de los bienes y facturan a los detallistas únicamente los bienes vendidos a los consumidores. Como consecuencia, proporcionan servicios como la entrega, la colocación en las baldas, el almacenamiento y la financiación. Realizan pocas actividades de promoción debido a que operan con muchos productos con marca suficientemente anunciados.

Cooperativas de Productores Las cooperativas de productores son propiedad de propietarios agrícolas que producen para vender en mercados locales. Los beneficios se distribuyen entre sus miembros a final del año. A menudo tratan de mejorar la calidad de sus productos y promocionan una denominación de marca con el nombre de la cooperativa, como por ejemplo las naranjas Sunkist o las almendras Diamond.

Mayoristas por Correo Los mayoristas envían catálogos a clientes industriales detallistas e institucionales en los que figuran joyas, cosméticos, alimentos de especialidad y otros pequeños artículos. Los principales clientes son negocios que operan en áreas reducidas. No se necesita el mantenimiento de una fuerza de venta para mantenerse en contacto con los clientes. Los pedidos se solicitan y envían por correo, camión u otros medios de transporte.

Comisionistas y Agentes

Los comisionistas y agentes se diferencian de los mayoristas generales en dos aspectos: no adquieren la propiedad de los bienes y realizan solamente unas pocas funciones. Su principal función es la de facilitar la compra y la venta y por lo que perciben una comisión que oscila entre el 2 y el 6% del precio de venta. Al igual que los mayoristas generales, se especializan normalmente en una línea de productos o en un tipo de clientes. Suponen aproximadamente un 11,5% del total de volumen de ventas al por mayor.

MAYORISTA POR CUENTA AJENA • La principal función de un mayorista por cuenta ajena es facilitar que compradores y vendedores entren en contacto y ayudarles en la negociación, siendo retribuídos por la parte que solicita sus servicios. No mantienen existencias, ni realizan financiación alguna, ni asumen riesgos. Los ejemplos más familiares son los comisionistas de alimentos, los de seguros y los de acciones.

AGENTES • Los agentes representan compradores o vendedores sobre una base de carácter más permanente. Existen varios tipos:

Agentes de Fabricantes Los agentes de los fabricantes (también denominados representantes de los productores) son más numerosos que otros tipos de agentes mayoristas. Representan dos o más fabricantes de líneas complementarias. Formalizan sus acuerdos por escrito entre cada fabricante con relación a la política de precios, territorios, procedimientos de manipulación de existencias, servicio de entrega y garantías y comisiones a percibir. Conocen en profundidad la

ENTORNO DE MARKETING Y TENDENCIAS 20-2 (Continuación)

línea de productos de cada fabricante y utilizan sus contactos para venderlos. Se emplean en líneas de productos tales como electrodomésticos, muebles y aparatos domésticos. La mayoría de los agentes son pequeños negocios, con un reducido número de empleados, que constituyen una fuerza de ventas formada. Sus servicios son solicitados por pequeños fabricantes que no pueden afrontar el mantenimiento de un equipo de ventas o por grandes fabricantes que desean utilizar agentes para entrar en nuevos mercados o para representarles en territorios en los cuales no pueden mantener su propia fuerza de ventas.

Agentes de Ventas Los agentes de ventas llegan a un acuerdo para vender toda la producción del fabricante, quien, o bien no está interesado en la función de venta o no se siente cualificado para realizarla. El agente de ventas actúa como un departamento de ventas y tiene una influencia significativa sobre los precios, términos y condiciones de la venta. El agente de ventas normalmente no tiene límites territoriales. Los agentes de ventas operan con productos tales como textiles, maquinaria industrial y equipos, carbón y coque, productos químicos y metales.

Agentes de Compras Los agentes de compras generalmente tienen una relación a largo plazo con los compradores, por quienes realizan las compras, reciben las mercancías, las inspeccionan, las almacenan y las envían a sus compradores. Una clase de estos mayoristas es la constituída por los compradores de aparatos importantes, que buscan líneas que pueden ser gestionadas por pequeños detallistas localizados en ciudades pequeñas. Se encuentran capacitados y proporcionan una información del mercado muy valiosa para los clientes con relación a los mejores productos que pueden adquirir y sobre los precios disponibles.

Comisionistas Los comisionistas son agentes que adquieren físicamente los productos y negocian las ventas. Generalmente, no se solicitan sus servicios a largo plazo, que se emplean con mayor frecuencia en el marketing agrícola por granjeros que no desean vender su propia producción y que no pertenecen a cooperativas de productores. El comisionista puede adquirir una partida de productos, llevarla a un mercado central y venderla al mejor precio, deducir una comisión de los gastos que se hayan generado y remitir el saldo resultante al productor.

Sucursales y Oficinas de Fabricantes y de Distribuidores al Detalle

Un tercer tipo importante de venta al por mayor consiste en las operaciones llevadas a cabo por vendedores o compradores por sí mismos, en lugar de mayoristas independientes. A continuación se muestran dos clases:

SUCURSALES DE VENTAS Y OFICINAS • Los fabricantes frecuentemente establecen sus propias sucursales de ventas y oficinas con objeto de mejorar el control de las existencias, la venta y la promoción. Las *sucursales de venta* mantienen existencias que se encuentran en sectores de actividad tales como la madera y equipos de automoción y de repuestos. Las oficinas de venta no mantienen existencias y son muy utilizadas en sectores como los bienes o productos deshidratados. Las sucursales de venta y las oficinas suponen aproximadamente el 9% del total de los establecimientos de venta al por mayor y el 31% de su volumen de negocios.

OFICINAS DE COMPRA • Muchos detallistas fundan oficinas de compra en mercados importantes tales como Nueva York y Chicago. Desarrollan un papel similar al de los mayoristas por cuenta ajena o agentes, aunque son parte de la organización de compradores.

Mayoristas Diversos

En ciertos sectores de la economía se encuentran mayoristas especializados, tales como en el terreno agrícola, en el transporte del petróleo y en las compañías especializadas en subastas.

llistas. Necesitan desarrollar una estrategia de promoción conjunta que reúna publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas. También necesitan hacer un mayor uso de los materiales y programas de promoción del proveedor.

LA DECISION DEL LUGAR • Los mayoristas generalmente se sitúan en zonas con alquileres e impuestos bajos, gastando poco dinero en establecerse y en sus oficinas. A menudo, los sistemas de manipulación de materiales y los sistemas de procesamiento de los pedidos se encuentran por debajo de las tecnologías disponibles. Para hacer frente a unos costes que se elevan, los mayoristas más progresistas han adquirido formación sobre periodificación y procedimientos de manipulación de existencias. El último desarrollo es el *almacén automatizado*, en el cual los pedidos se recogen en un ordenador y los productos son manipulados por artefactos mecánicos o transportados a través de una cinta sin fin hasta el andén donde se realizan los envíos. Este tipo de mecanización se está extendiendo rápidamente y, de esta forma, se están mecanizando muchas actividades de oficinas. La mayoría de los mayoristas utiliza hoy en día ordenadores para llevar la contabilidad, la facturación, el control de las existencias y las previsiones. Por ejemplo, Grainger, un distribuidor importante, desarrolló un sistema para obtener información sobre las existencias que se conectó con sus 188 sucursales distribuidoras. Una sucursal de Grainger pudo conocer rápidamente si determinados productos que no se encuentran en existencias están disponibles en otra sucursal. Esto ha reducido al cliente de forma importante los tiempos de espera y ha acelerado las ventas.

ESTRATEGIAS DE MARKETING 20-2

ESTRATEGIAS DE ALTO RENDIMIENTO PARA LOS MAYORISTAS-DISTRIBUIDORES

McCammon, Lusch y sus colaboradores, han estudiado 97 mayoristas-distribuidores de máximo rendimiento en el mercado con objeto de detectar las estrategias fundamentales seguidas para conseguir y mantener ventajas competitivas. El estudio identificó las 12 siguientes estrategias fundamentales que estaban transformando la estructura de la distribución.

1. ***Fusiones y Adquisiciones*: como mínimo, un tercio de las empresas mayoristas encuestadas habían realizado adquisiciones con objeto de entrar en nuevos mercados, fortalecer su posición en los actuales y/o diversificarse o integrarse verticalmente.**
2. ***Reducción del Número de Actividades*: por lo menos 20 de los 97 mayoristas vendieron o liquidaron una o más operaciones marginales, con objeto de fortalecer los aspectos fundamentales de su actividad.**
3. ***Diversificación de la Empresa*: varios mayoristas diversificaron sus respectivas carteras de negocios, con objeto de reducir los riesgos a los que cíclicamente se podía ver enfrentada su empresa.**
4. ***Integración Hacia Delante y Hacia Atrás*: varios mayoristas incrementaron su integración vertical con objeto de aumentar sus márgenes. Por ejemplo, Super Value se integró hacia adelante dentro del sector de los detallistas y Genuine Parts incrementó su integración hacia atrás, introduciéndose en el sector de la producción.**
5. ***Propiedad de Marcas*: un tercio de las empresas aumentaron sus programas de propiedad de marcas.**
6. ***Expansión a los Mercados Internacionales*: como mínimo 26 mayoristas operaron desde una perspectiva multinacional y planificaron incrementar su penetración en Europa occidental y Este de Asia.**
7. ***Servicios que Suponen un Valor Añadido*: la mayoría de los mayoristas incrementó sus servicios de adición de valor, a través de un servicio más rápido, mejorando las operaciones de embalaje e informatizando la gestión de las existencias a todos los niveles. Como ejemplo de esta última idea, McKesson, un mayorista muy grande de productos de droguería, creó una red de conexión con 32 fabricantes de dichos pro-**

Tendencias en la Venta al Por Mayor

Los fabricantes siempre tienen la opción de prescindir de los mayoristas o de sustituir a los ineficaces por otros mejores. Las principales quejas sobre los mayoristas formuladas por los fabricantes son las siguientes: no promueven de una forma agresiva los productos del fabricante, pues actúan principalmente como aceptadores de pedidos; no adquieren el suficiente volumen de existencias, debido a lo cual fracasan a la hora de atender los pedidos de los clientes con la suficiente rapidez; no aportan al fabricante información actualizada del mercado; no atraen a directivos de alto nivel; tienden a reducir sus costes y cobran demasiado por sus servicios.

Los mayoristas-distribuidores más avanzados, por otra parte, adaptan sus servicios para atender las necesidades cambiantes de sus proveedores y de los clientes objetivo. Reconocen que la razón de su existencia se fundamenta en la adición de valor al canal. Están constantemente incrementando y mejorando sus servicios y/o reduciendo sus costes. (Ver Estrategias de Marketing 20-2 para ilustrarse sobre las estrategias fundamentales utilizadas por los mayoristas-distribuidores de la máxima calidad).

Narus y Anderson entrevistaron a distribuidores líderes de productos industriales e identificaron cuatro formas utilizadas por ellos para fortalecer sus relaciones con los fabricantes:

ESTRATEGIAS DE MARKETING 20-2

ductos, un programa para la gestión de cobros y pagos con los farmacéuticos y una terminal de ordenador para que los establecimientos pudieran hacer sus pedidos.

8. ***Sistemas de Venta*: cada vez más mayoristas ofrecen programas innovadores de merchadising a sus compradores, lo que supuso una amenaza para aquellos mayoristas que permanecieron pasivos, dependientes de sus proveedores.**
9. ***Nuevas Estrategias de Actuación*: algunos mayoristas detectaron nuevos grupos de consumidores y crearon nuevos programas de merchandising, innovadores y adaptados a ellos.**
10. ***Marketing Dentro de Nichos de Mercado*: algunos mayoristas se especializaron en una o pocas categorías de productos y mantienen existencias de forma extensiva, con un alto nivel de servicio y rápida entrega, con objeto de satisfacer mercados especiales, olvidados por los competidores de mayor dimensión.**
11. ***Marketing en Diversos Segmentos*: esta forma de marketing también denominada marketing múltiple, tiene lugar cuando una empresa actúa simultáneamente para atender a múltiples segmentos de mercado, de forma más efectiva desde el punto de vista de los costes y superior, desde un punto de vista competitivo. Varios distribuidores han añadido nuevos segmentos a los suyos fundamentales, con la esperanza de conseguir economías de escala y mayor fuerza competitiva. Así, por ejemplo, han surgido los clubs de almacenistas, que se suman a la venta al por mayor a negocios de pequeña o mediana dimensión, obteniendo ventas adicionales por parte de los consumidores. Algunos mayoristas de productos farmacéuticos, además de servir a los hospitales, han credo programas para clínicas especializadas, farmacias y empresas u organizaciones que se dedican a la sanidad.**
12. ***Nuevas Tecnologías de Distribución*: los mayoristas que actúan de la forma más eficiente en el mercado han incrementado sus sistemas para informatizar las entradas de pedidos, el control de las existencias y la automotivación de los almacenes. Además están haciendo un uso cada vez más intenso del marketing directo y del telemarketing.**

***Fuente*: Ver Bert McCammon, Robert F. Lusch, Deborah S. Coykendall y James M. Kenderdine, *Wholesaling in Transition* (Norman: University of Oklahoma, College of Business Administration 1.989).**

1. Buscaron un acuerdo explícito con sus fabricantes sobre las funciones que esperaban de ellos dentro del canal de marketing.
2. Consiguieron más información sobre las exigencias de los fabricantes a través de la visita a sus plantas y de la asistencia a las convenciones de asociaciones de fabricantes y otras demostraciones de tipo comercial.
3. Atendieron sus compromisos con el fabricante adquiriendo los volúmenes de compra deseados por ellos, pagando las deudas con prontitud y proporcionándoles información sobre el mercado.
4. Identificaron y ofrecieron servicios que incrementaban el valor de los productos para ayudar a sus suministradores. [16]

Un estudio reciente de la empresa Arthur Andersen & Company concluyó que los mayoristas-distribuidores deben realizar una "agresiva reestructuración" a lo largo de los años noventa:

> Las presiones competitivas harán que exista un control de precios, que probablemente estabilice o, en muchos casos, reduzca los márgenes brutos. La consolidación reducirá de forma significativa el número de empresas en la industria. Las empresas que aún permanezcan en ella utilizarán nuevos servicios para incrementar la cuota de mercado y técnicas operativas para aumentar la productividad marcadas por la tecnología. Los mayoristas-distribuidores necesitarán nuevas fuentes de capital para hacer frente a esas inversiones en tecnología y poder expandir el mercado. El reto para las empresas de cada un sector será el de generar un equilibrio entre las inversiones necesarias para conseguir el crecimiento en un mercado maduro y necesarias para incrementar los servicios que suponga la adición de algún valor. [17]

DISTRIBUCION FISICA

Los fabricantes contratan los servicios de empresas de distribución física para ayudarles a almacenar y a transportar las mercancías, con objeto de que estén disponibles para el clientes en el lugar adecuado y en el tiempo oportuno. Los intereses del cliente y su satisfacción se encuentran altamente influenciados por la capacidad y las decisiones de los vendedores relacionados con la distribución física. A continuación examinaremos la naturaleza, objetivos, sistemas y aspectos organizativos de la distribución física.

Naturaleza de la Distribución Física

> La distribución física *supone la planificación, implementación y control físico de los flujos de materiales y bienes finales, desde los puntos de origen hasta los puntos de utilización, con objeto de atender las necesidades de los consumidores a cambio de un beneficio.*

La distribución física supone varias actividades (ver Figura 20-3). La primera es la previsión de ventas, a partir de la cual la empresa planifica la producción y los niveles de existencias. Los planes de producción indican el volumen de materiales que el departamento de compras debe adquirir. Estos materiales llegan a la empresa, entran en un área de recepción y se almacenan y archivan en un inventario de materias primas. Las materias primas se adquieren para convertirse en productos terminados. El inventario de productos terminados es el nexo de unión entre los pedidos de los clientes y la actividad productiva de la empresa. Los pedidos de los clientes reducen el nivel de las existencias de los productos terminados e incrementan la actividad transformadora de la empresa. Los productos terminados constituyen un flujo de bienes

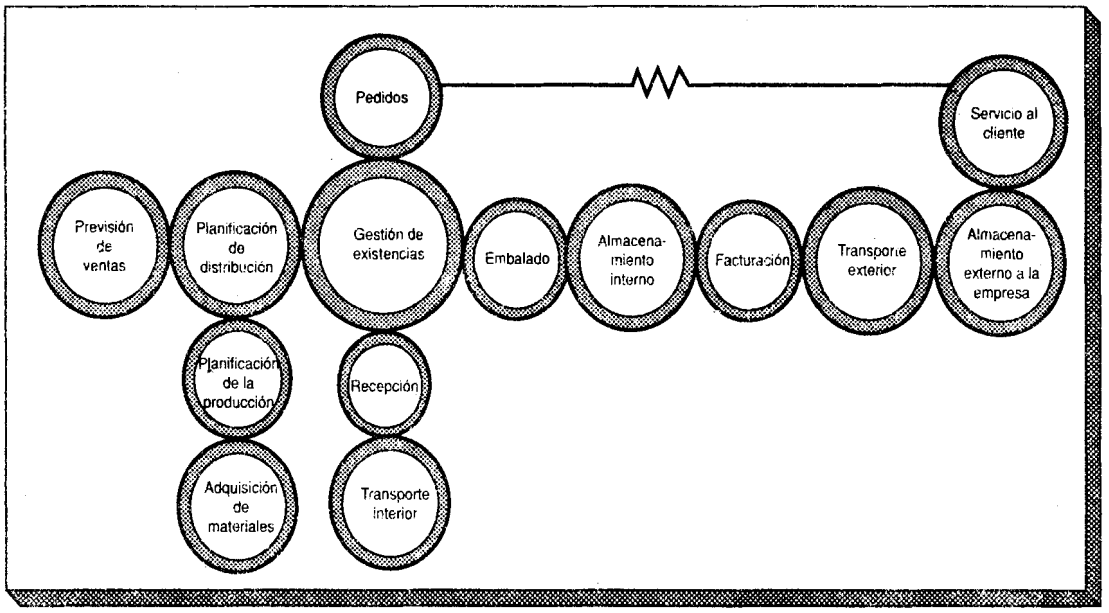


FIGURA 20-3 Principales Actividades de la Distribución Física
Fuente: Redibujado, con modificaciones, de Wendell M. Stewart, "Physical Distribution: Key to Improved Volume and Profits", *Journal of Marketing*, Enero 1.965, p. 66

que son montados, empaquetados, almacenados, expedidos, transportados y finalmente entregados a los clientes. La dirección se ha mostrado preocupada por el coste total de la distribución física, que viene a suponer aproximadamente el 8% sobre el volumen de ventas. Teniendo en cuenta que la publicidad cuesta menos de un 3%, los ejecutivos de marketing estarían indudablemente mejor considerados si consiguieran reducir los costes de la distribución física, que permitiesen la reducción de los precios o la obtención de mayores márgenes de beneficios.

Los principales elementos de los costes de la distribución física son el transporte (37%), el control de existencias (22%), el almacenamiento (21%) y otros como la recepción de órdenes, el servicio al cliente, la distribución, la administración, (20%). [18] Los expertos creen que pueden conseguirse ahorros sustanciales en el área de la distribución física, que ha sido descrita como "la última frontera para obtener economías en los costes" y "el continente oscuro de la economía".

La distribución física no es sólo un coste; es una herramienta potente dentro del marketing competitivo. Las empresas pueden atraer a clientes adicionales mediante el ofrecimiento de un mejor servicio o unos precios más bajos conseguidos a través de las mejoras en la distribución física. Muchas empresas perdieron clientes cuando fracasaron a la hora de proporcionar los productos a tiempo. En el verano de 1.976, Kodak lanzó una campaña publicitaria de dimensión nacional para su nueva cámara instantánea antes de suministrarla a los establecimientos. Los clientes encontraron que no era aún disponible y adquirieron en su lugar máquinas Polaroid.

El planteamiento tradicional de la distribución física comienza a partir de los bienes en la planta de la empresa, tratando de encontrar soluciones a bajo coste para conseguir ponerlos a disposición del cliente. Otro tipo de planteamiento, más relacionado con las ventas, prefiere el enfoque de la logística que comienza en el mercado y retrocede hasta la empresa. He aquí un ejemplo de un enfoque de logística de mercado:

> Los consumidores alemanes compraban generalmente botellas separadas cuando se trataba de refrescos. Un fabricante decidió probar un paquete de seis unidades a lo que los consumidores respondieron positivamente. También los detallistas respondieron positivamente, debido a que las botellas se podían colocar de forma más rápida en las estanterías y a que en cada ocasión podían vender más botellas. El fabricante diseñó los paquetes de seis unidades para que pudieran almacenarse adecuadamente en las baldas del almacén. En consecuencia,

las cajas y las paletas se diseñaron para operar de forma eficaz con los paquetes de seis unidades en las salas de recogida de mercancías. Las operaciones productivas de la empresa se rediseñaron para producir los nuevos paquetes de seis unidades y el departamento de compras pidió ofertas para los nuevos materiales necesarios. Una vez implementado, este nuevo envase de refrescos fue rápidamente aceptado por los consumidores, elevando la cuota de mercado del fabricante de forma sustanciosa.

Los Objetivos de la Distribución Física

Muchas empresas sostienen que el objetivo de la distribución física es *obtener las mercancías necesarias, llevarlas a los lugares oportunos a su debido tiempo y al coste más bajo posible.* Desgraciadamente, este enfoque proporciona poca ayuda en la actualidad. No existe ningún sistema de distribución física que pueda, simultáneamente, maximizar el servicio al cliente y minimizar los costes de distribución. Prestar el máximo servicio a los clientes supone un gran volumen de existencias, un transporte rápido y múltiples almacenes, factores todos ellos que incrementan los costes de la distribución. Minimizar los costes supone un transporte barato, un volumen de existencias reducido y pocos almacenes.

Una empresa no puede conseguir eficacia en la distribución física a base de pedir a cada director relacionado con esta actividad que minimice sus costes. Los costes de la distribución física colisionan entre ellos porque existen intereses contrapuestos:

El director de tráfico se manifiesta a favor del envío por ferrocarril y en contra del envío aéreo, siempre que sea posible. Ello reduce el coste de los envíos de la empresa. Sin embargo, debido a que los ferrocarriles son más lentos, el envío por tren supone un aumento de las necesidades de circulante, retrasa los pagos de los clientes y podría ocasionar que los clientes compraran a otros competidores que ofrezcan un servicio más rápido.

El departamento de expedición deseará contenedores baratos para minimizar los costes de envío, lo cual puede tener como consecuencia una alta tasa de productos dañados durante el transporte, con las consiguientes reclamaciones por parte de los clientes.

El director del almacén será partidario de bajos volúmenes de existencias para reducir los costes de almacenamiento. Sin embargo, esta política incrementa las rupturas, provoca que se repitan los pedidos, papeleo, tener que producir nuevas series especiales y altos costes de envío, por implicar que se deban utilizar transportes rápidos.

Debido a que las actividades de la distribución física suponen muchos compromisos, las decisiones deben hacerse desde una perspectiva global.

El punto de partida para diseñar un sistema de distribución física es estudiar lo que los consumidores desean y lo que los competidores están ofreciendo. Los clientes están interesados en varias cosas: entrega puntual, deseo de que el proveedor atienda sus necesidades urgentes, manipulación cuidadosa de las mercancías, posibilidad de que el proveedor se quede con los productos defectuosos y suministre otros en buenas condiciones, rápidamente y posibilidad de que el proveedor gestione las existencias al cliente.

La empresa debe investigar la importancia relativa de estos servicios para los clientes. Por ejemplo, el tiempo en prestar un servicio de reparación es muy importante para los compradores de fotocopiadoras. Por eso Xerox ha desarrollado un servicio que "puede recoger una máquina averiada en cualquier parte continental de los Estados Unidos, para repararla dentro de las tres horas siguientes a la recepción de la llamada solicitando el servicio. Pero Xerox tiene una división de servicio compuesta por 12.000 personas dedicadas a la reparación y al suministro de los repuestos.

La empresa debe fijarse en los niveles de servicio de los competidores a la hora de fijar el suyo. Generalmente deseará ofrecer, como mínimo, el mismo nivel de servicio que sus competidores y deberá fijarse en los costes que puede suponer proporcionar niveles de servicio más

altos. El objetivo puede ser maximizar los beneficios y no las ventas. Algunas empresas ofrecen menos servicio pero también cobran un precio menor. Otras, ofrecen más servicio, pero cobran un sobreprecio para cubrir unos costes más altos.

Las empresas en última instancia, tienen que establecer unos objetivos de distribución física para orientar su planificación. Por ejemplo, Coca-Cola quiere "poner la Coca-Cola al alcance de la mano". Las empresas van más allá y definen unos mínimos para cada factor de servicio. Un fabricante de electrodomésticos ha establecido los siguientes servicios standard: entregar el 95% de los pedidos de los detallistas dentro del plazo de siete días, a partir de la recepción del pedido; atender los pedidos de los detallistas con un 99% de servicio, responder a las preguntas de los detallistas por orden de recepción dentro del plazo de tres horas y asegurar que las mercancías dañadas durante el transporte no superen el 1%.

Dado un conjunto de objetivos para la distribución física, la empresa se encuentra preparada para diseñar un sistema que minimice los costes implicados. Cada posible sistema de distribución física supone un coste total de distribución expresado por la siguiente ecuación:

$$D=T+FW+VW+S \qquad (20\text{-}1)$$

donde:

D	=	coste total de la distribución del sistema propuesto.
T	=	coste total de transporte del sistema propuesto.
FW	=	coste total de almacenamiento del sistema propuesto.
VW	=	coste variable total de almacenamiento (incluídas las existencias) del sistema propuesto.
S	=	coste total de las ventas perdidas debido al retraso medio en la entrega, de conformidad con el sistema propuesto.

La elección de un sistema de distribución física exige el examen de los costes asociados a los diferentes sistemas propuestos y la selección de aquel que minimice el coste total de distribución. Alternativamente, si S es difícil de medir (20-1), la empresa debe tratar de minimizar el coste de la distribución expresado por T+FW+VW, alcanzando el *nivel objetivo de servicio al cliente.*

A continuación examinaremos cuatro decisiones fundamentales: (1)¿Cómo pueden atenderse los pedidos? (*procesamiento de pedidos*); (2) ¿Dónde deben almacenarse las existencias? (*almacenamiento*); (3) ¿Qué volumen de existencias debería tenerse? (*inventario*); y (4) ¿Cómo deben enviarse los bienes? (*transporte*).

El Procesamiento de Pedidos

La distribución física comienza con el pedido del cliente. El departamento de pedidos prepara múltiples copias de los mismos y los distribuye a diversos departamentos. Aquellos productos que no se encuentran en existencia se vuelven a pedir. Los que se expiden se acompañan de albaranes y de otros documentos, cuyas copias se envían al departamentos de administración.

La empresa y los clientes se benefician cuando estos pasos se desarrollan de forma rápida y precisa. En una situación ideal, los representantes hacen sus pedidos cada tarde, utilizando cada vez en mayor medida el correo electrónico. El departamento de pedidos los da curso rápidamente. El almacén envía los bienes a su destino tan rápido como le sea posible y lo mismo hace con las facturas, utilizando el ordenador en el ciclo de pedido-envío-facturación.

Los estudios de ingeniería industrial sobre cómo deben procesarse los pedidos pueden ayudar a acortar este ciclo. Algunas de las preguntas claves son las siguientes: ¿qué sucede cuando una empresa recibe una orden de compra por parte de un cliente? ¿cuánto tiempo se tarda en comprobar la capacidad de crédito de un cliente? ¿qué procedimientos se utilizan para comprobar las existencias y cuánto tiempo lleva esta tarea? ¿con qué celeridad se entera un fabricante de nuevas exigencias de existencias? ¿cuánto tiempo tardan los directores de ventas en tener un informe completo de las ventas actuales?.

Las empresas están realizando grandes progresos a la hora de acelerar la gestión de los pedidos, gracias a los ordenadores. General Electric opera con un sistema informático, cuya misión es la de recibir los pedidos de los clientes, verificar su capacidad de crédito y si existen los productos en stock. El ordenador permite tomar la decisión del envío, prepara la factura del cliente, actualiza los niveles de inventario, envía una orden para la producción de nuevo stock y proporciona un mensaje al representante de ventas diciendo que la orden del cliente está siendo ejecutada -todo ello en menos de 15 segundos-.

Almacenamiento

Todas las empresas tienen que almacenar sus mercancías y esperar posteriormente a que sean vendidas. La función de almacenamiento es necesaria debido a que los ciclos de producción y de consumo raras veces coinciden. Muchos productos agrícolas se obtienen de forma estacional, mientras que la demanda es siempre continua. La función de almacenamiento elimina los problemas que pudieran surgir con relación a las cantidades deseadas y al tiempo.

La empresa debe decidir el número de lugares deseables donde localizar sus almacenes. Un mayor número de almacenes supone que los bienes pueden entregarse al cliente de forma más rápida, sin embargo, los costes se elevan, por lo cual el número de almacenes debe mantener un equilibrio entre el nivel de servicio al cliente y los costes de distribución.

Generalmente, parte de las existencias de la empresa se mantienen próximas a la planta, localizándose el resto en almacenes por todo el país, que pueden ser *privados* o alquilados. Se tiene un mayor control sobre los almacenes en propiedad, pero ello supone mayores necesidades de recursos y poca flexibilidad si se desean cambios en su localización. Los almacenes públicos, por otra parte, cobran un alquiler por el espacio utilizado y proporcionan servicios (con su correspondiente coste) de inspección de los bienes, embalaje, envío y facturación. Con la utilización de los almacenes públicos, las empresas tienen una amplia posibilidad de elegir la localización de los almacenes, pudiendo considerar a aquellos especializados en el almacenamiento de productos congelados o fríos, solamente mercancías, etc.

Las empresas utilizan almacenes para guardar las existencias y almacenes para distribuirlas. Los *locales de almacenamiento* guardan bienes durante un periodo de tiempo moderadamente largo. Los *almacenes para la distribución* reciben los bienes de varias plantas y suministradores y les dan salida lo más rápidamente posible. Por ejemplo, Wal-Mart Stores Inc. opera con cuatro centros de distribución. Uno de ellos cubre 400.000 pies cuadrados ó 93 acres de superficie. El departamento de envío llena todos los días entre 50 a 60 camiones, y entrega las mercancías dos veces por semana a los detallistas, los cual resulta más barato que suministrar a cada detallista desde cada planta directamente.

Los antiguos almacenes, con lentos montacargas e ineficaces procedimientos de manipulación de materiales, están sufriendo la competencia de nuevos y actualizados *almacenes automáticos*, con avanzados sistemas de manipulación controlados desde un ordenador central, que lee los pedidos, dirige las carretillas elevadoras y otros instrumentos eléctricos para transportar las mercancías, llevarlas a los muelles de carga y enviar las facturas. Estos almacenes han reducido el número de trabajadores accidentados, los costes de trabajo, los deterioros, las roturas y han mejorado el control de las existencias.

Existencias

El nivel de las existencias representa una de las decisiones de la distribución física de más trascendencia para la satisfacción del cliente. Aquellos que están más relacionados con las ventas desearían que sus empresas tuvieran un volumen de stock tal, que pudieran atenderse todos los pedidos de los clientes de forma inmediata. Sin embargo, no es conveniente desde el punto de vista de los costes, para una empresa, poseer un volumen tan elevado de inventarios. *El coste de mantenimiento de las existencias se eleva a una tasa creciente a medida que el nivel de servicio al cliente se aproxima al 100%.* La dirección podría necesitar saber en qué medida las ventas y los beneficios se incrementarían como resultado de mantener un volumen de existencias más alto, que permitiera unos tiempos más rápidos en la atención a los pedidos y en su suministro.

La decisión sobre las existencias supone conocer cuándo y cuánto hay que pedir; a medida que las existencias disminuyen, la dirección debe saber para qué nivel de pedido tiene que realizar un nuevo aprovisionamiento. Este es el nivel de existencias llamado *punto de pedido o nivel de reaprovisionamiento* y significa que es necesario hacer un nuevo pedido cuando el stock cae por debajo de él. El punto de pedido podría ser más alto si fuera mayor el periodo de reaprovisionamiento, la tasa de utilización del producto y el nivel de los servicios prestados a los clientes. Si el periodo de reaprovisionamiento o el ritmo del consumo son variables, el punto o nivel de nuevo pedido podría fijarse para un nivel más alto, con objeto de constituir un *stock de seguridad.* El nivel del nuevo pedido debería tener en cuenta y valorar simultáneamente los riesgos de quedarse sin existencias y los costes que suponen un volumen excesivo de stocks.

La otra decisión es cuánto pedir. Cuanto mayor sea la cantidad pedida, con menor frecuencia habrá que realizar los aprovisionamientos. La empresa necesita encontrar un equilibrio entre los costes de hacer los pedidos y los costes de mantener las existencias. Los costes de pedido para un fabricante consisten en los de *lanzamiento de una orden de fabricación.* Si éstos son bajos, el fabricante puede producir el producto con frecuencia y el coste por unidad de producto ser casi constante. Por el contrario, si los costes de lanzamiento de la orden de fabricación fueran altos, el fabricante podría reducir el coste medio por unidad produciendo un volumen elevado de unidades, es decir produciendo un lote grande.

Los costes de pedido deben ser comparados con los costes de almacenamiento. Cuanto más elevado sea el volumen de existencias en almacén, mayor será el coste del almacenamiento. Este incluye los costes derivados del propio almacén, el coste del capital, los impuestos y seguros, la depreciación y la obsolescencia. Los costes de almacenamiento podrían alcanzar perfectamente una tasa del 30% del valor de las existencias. Esto significa que los directivos de marketing que deseen que sus empresas tengan un elevado volumen de existencias, necesitan demostrar que un mayor volumen de inventario podría producir un incremento del beneficio bruto mayor que el aumento de los costes derivado de ese exceso de existencias.

El volumen del stock óptimo puede determinarse a través de la observación de las curvas de costes de almacenamiento y de coste de pedido. En la Figura 20-4 se muestra que el coste de pedido desciende a medida que aumenta el número de unidades adquiridas con cada compra, debido a que los costes se distribuyen entre un mayor número de unidades. Los costes de almacenamiento por unidad aumentan a medida que lo hace el volumen de existencias, debido a que cada unidad permanece durante más tiempo almacenada. Las dos curvas de costes se suman verticalmente y se representan en una curva de coste total. El mínimo de esta curva de coste total coincide con la intersección de las anteriores curvas de costes y mide en el eje horizontal o de abscisas el volumen óptimo de cada pedido Q*. [19]

El creciente interés por los *métodos de producción Just-In-Time* supone un replanteamiento en las prácticas de la gestión de las existencias. Just-In-Time consiste en un acuerdo

ENTORNO DE MARKETING Y TENDENCIAS 20-3

CINCO SISTEMAS FUNDAMENTALES DE TRANSPORTE

FERROCARRIL • A pesar de la disminución de la importancia de su cuota sobre el transporte, el ferrocarril todavía representa el mayor medio de transporte nacional y supone un 37% del total de las mercancías transportadas. Los ferrocarriles son uno de los sistemas más económicos para realizar el transporte de productos a granel, -carbón, arena, minerales y productos agropecuarios- a lo largo de grandes distancias terrestres. Jerarquizar los costes de transporte es bastante complejo. La tarifa más barata se aplica cuando el llenado es completo en lugar de parcial. Los fabricantes tratarán de combinar diversos envíos a determinados destinos, con objeto de aprovecharse de las tarifas más bajas. Los ferrocarriles han comenzado a incrementar los servicios orientados hacia los clientes. Han diseñado nuevos equipos para manipular productos especiales y vagones que puedan transportar contenedores y han proporcionado servicios durante el transporte, como por ejemplo, el reenvío de mercancías a otros destinos o la transformación de mercancías durante el viaje.

AGUA • Una cantidad importante de mercancías se transporta a través de barcos o gabarras a través de navegación de cabotaje o de aguas interiores. Este transporte resulta económico para envíos a granel, de bajo valor, de productos no perecederos tales como arena, carbón, petróleo y minerales metálicos. Por otra parte, es el medio más lento y más dependiente de las condiciones climáticas.

CAMION • Los camiones han incrementado rápidamente su cuota de participación en el transporte y suponen en la actualidad el 25% del total del transporte, especialmente en el transporte entre ciudades, que se opone a un menor porcentaje de transporte dentro de las ciudades. Los camiones son altamente flexibles en sus recorridos y en los tiempos previstos. Pueden trasladar mercancías de puerta a puerta, con el ahorro de que los emisores no necesitan llevar las mercancías del camión al tren y viceversa, con la consiguiente pérdida de tiempo y el riesgo de robo o de daño de las mercancías. Los camiones son un modo eficiente de transporte para mercancías pequeñas y de alto valor. Sus tarifas son competitivas con las del ferrocarril en muchos casos y ofrecen generalmente un servicio más rápido.

TUBERIA • Las tuberías son un medio de transporte especializado para el envío de petróleo, carbón y productos químicos desde donde se obtienen hasta el mercado. El envío de petróleo a través de oleoductos o similares es menos caro que el ferrocarril, aunque más caro que el envío por vía marítima o fluvial. La mayoría de las tuberías son utilizadas por sus propietarios para enviar sus propios productos, aunque técnicamente se encuentran disponibles para su uso por cualquier expedidor.

AIRE • Las compañías aéreas transportan menos del 1% del total de los bienes del país, pero se están convirtiendo en una forma importante de transporte. Aunque las tarifas de transporte aéreo son considerablemente más altas que las del ferrocarril o las de camión, el transporte aéreo es ideal allí donde la rapidez sea fundamental o donde se tengan que alcanzar mercados distantes. Dentro de los productos que con mayor frecuencia se transportan por vía aérea se encuentran los perecederos (por ejemplo, pescado fresco, flores recién cortadas) productos con alto valor o que ocupen poco espacio (por ejemplo: instrumentos técnicos, de precisión y joyería). Las empresas han encontrado que el transporte aéreo reduce las necesidades de mantener existencias, número de almacenes y costes de envío.

con los suministradores para que aprovisionen a la empresa justo en la medida que esta necesite. Si los suministradores dependen de la empresa, el fabricante puede aprovisionarse con unos niveles de existencias mucho más bajos y atender las necesidades y el nivel de servicio que desea proporcionar a sus clientes.

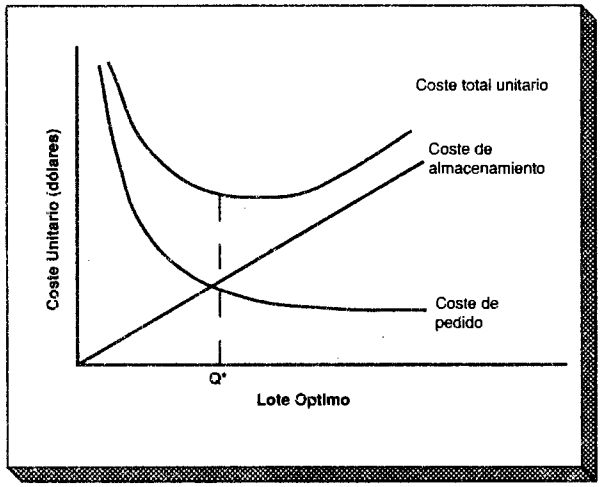


FIGURA 20-4
Determinación del Nivel Optimo de Pedido

Transporte

Los vendedores necesitan estar al corriente y preocuparse de las decisiones de transporte de su empresa. Las elecciones en el transporte pueden afectar al precio de los productos, a los periodos de entrega y a su puntualidad y al estado que van a tener las mercancías cuando lleguen, aspectos todos ellos que afectan a la satisfacción de los consumidores.

A la hora de enviar mercancías a sus almacenes, la empresa puede elegir entre cinco formas de transporte como las que se muestran en Entorno de Marketing y Tendencias 20-3. Los expedidores deben considerar criterios tales como *velocidad, frecuencia, dependencia, capacidad, disponibilidad y coste*. Si un expedidor busca rapidez, el transporte aéreo o por camión son los primeros a tener en cuenta. Si el objetivo es un bajo coste, el transporte marítimo o fluvial es la forma más conveniente. Los camiones permiten alcanzar los objetivos reseñados en los anteriores criterios y ésto es lo que explica su gran profusión.

Los expedidores están utilizando cada vez en mayor medida una combinación de dos o más modos de transporte, gracias al empleo de contenedores. La *utilización de contenedores* consiste en poner las mercancías en cajas o remolques que son fácilmente transferibles entre dos modos de transporte alternativos. *Piggyback* usa ferrocarril y camiones; *fishyback*, vía marítima y camiones; *trainship*, vía marítima y ferrocarril; y *aire-camion*, aviones y camiones. Cada forma coordinada de transporte ofrece una serie de ventajas específicas al expedidor. Por ejemplo, Piggyback es más barato que la utilización de camiones solos y proporciona una mayor flexibilidad y adaptación.

A la hora de elegir las formas de transporte, los expedidores pueden decidir entre transportistas privados mediante contrato o discrecionales. Si el expedidor posee su propia flota de camiones o aérea, entonces recibe el nombre de *transportista privado*. Un *transportista bàjo contrato* es una organización independiente que vende sus servicios de transporte a otras, sobre la base de un contrato. Un *transportista* discrecional proporciona servicios entre determinados puntos, de acuerdo con un horario y unas tarifas preestablecidas y se encuentra disponible para todos los expedidores.

Las decisiones de transporte deben considerar la compleja relación entre varias formas alternativas de realizarlo y sus implicaciones sobre otros elementos de la distribución tales como el almacenamiento y el volumen de existencias. Debido a que los costes de transporte cambian a lo largo del tiempo, las empresas necesitan reanalizar las opciones con objeto de buscar los acuerdos que permitan una distribución física óptima. [20]

Responsabilidad de la Empresa en la Distribución Física

Acabamos de ver que las decisiones sobre almacenamiento, existencias y tran.. exigen el más alto grado de coordinación. Un gran número de empresas ha creado un comité permanente compuesto por directores responsables para las diferentes actividades de la distribución física. Este comité se reúne periódicamente para desarrollar políticas con objeto de mejorar la eficacia de la distribución en su conjunto. Algunas empresas han nombrado un vicepresidente para la distribución física, que se encuentra en contacto con el vicepresidente de marketing o de producción o con el presidente. He aquí dos ejemplos:

> La empresa Burroughs Corporation organizó un departamento de servicios de distribución para centralizar el control de sus actividades relacionadas con la distribución física, cuya misión consistía en mantener informado al vicepresidente de marketing, debido a la gran importancia que representaba para Burroughs prestar un buen servicio a los clientes. En los dos años siguientes a la reorganización de la empresa se consiguió un ahorro de más de dos millones de dólares anuales (sobre un total de 200 millones en ventas), además de un nivel de servicio más alto en las sucursales y para los clientes.
>
> Heinz creó un nuevo departamento con fines de coordinación entre los de marketing y producción, que fue dirigido por un vicepresidente de producción. Heinz encontró que este acuerdo podría garantizar un respeto entre los departamentos, desarrollar un grado más alto de profesionalidad y objetividad y evitar los intentos de dominio por parte de uno de los departamentos sobre el otro.

La localización del departamento de distribución física dentro del organigrama de la empresa es un aspecto secundario. Lo importante es que la empresa coordine su distribución física y sus actividades de marketing con objeto de crear una mayor satisfacción en el mercado a un coste razonable.

RESUMEN

La venta al detalle y la venta al por mayor se realizan por muchas empresas involucradas en traer bienes y servicios desde el punto en que se producen hasta el punto en que se utilizan o consumen.

La venta al por menor engloba todas las actividades relacionadas con la venta de bienes y servicios directamente hacia los consumidores finales para su uso personal, no relacionado con la actividad empresarial. La venta al detalle es una de las mayores actividades en los Estados Unidos. Los detallistas se pueden clasificar en detallistas con establecimiento, detallistas sin establecimiento y organizaciones de detallistas.

Los detallistas que almacenan productos pueden ser de muchos tipos, tales como establecimientos de especialidad, grandes almacenes, supermercados, tiendas de conveniencia, superservicios, hipermercados, tiendas de descuento, establecimientos-almacén y tiendas de catálogo. Estas formas de establecimiento tienen distinta longevidad y se encuentran en diferentes fases del ciclo de vida del comercio al detalle. Dependiendo de "la rueda del comercio al detalle" algunos dejarán de existir porque no pueden competir en calidad, servicio o precio.

La venta al detalle sin establecimiento es una forma de venta que se desarrolla más rápidamente que la venta en establecimiento. Incluye el marketing directo, la venta directa (puerta-a-puerta, venta en fiestas), venta mediante máquinas o venta automática y servicios de venta.

Gran parte del comercio al detalle se encuentra en manos de organizaciones de detallistas, como las cadenas de sucursales, las cadenas voluntarias, las cadenas cooperativas, las cooperativas de consumidores, las franquicias y los conglomerados de merchandising. Cada vez

hay más cadenas de detallistas que desean utilizar diversas líneas de distribución en lugar de adaptarse a una única forma como los grandes almacenes.

Los detallistas, al igual que los fabricantes, deben preparar planes de marketing que incluyan decisiones sobre los mercados objetivos, el surtido de productos y servicios, los precios, la promoción y el lugar de ventas. Los detallistas están demostrando una gestión profesional que mejora y una productividad que aumenta, observándose tendencias tales como la reducción de los ciclos de vida del comercio al detalle, nuevas formas de detallistas, un aumento de la competencia entre los diversos tipos de detallistas, nuevas tecnologías de detallistas, etc.

La venta al por mayor recoge todas las actividades relacionadas con la venta de bienes o servicios a aquellos que los compran con el propósito de revenderlos o destinarlos a usos relacionados con su negocio. Los mayoristas ayudan a los fabricantes a entregar sus productos a muchos detallistas y usuarios industriales eficazmente a lo largo del país. Los mayoristas desarrollan muchas funciones que incluyen la venta y la promoción, la compra y la formación de un surtido de productos, la supresión del comercio a granel, el almacenamiento, el transporte, la financiación, la asunción de riesgo, la información del mercado y los servicios de dirección y de consultoría. Los mayoristas pueden clasificarse en cuatro grupos: mayoristas de mercado; agentes y comisionistas; sucursales y oficinas de fabricantes y detallistas y mayoristas diversos.

Los mayoristas, además, deben tomar decisiones relativas a su mercado objetivo, el surtido de productos y servicios, los precios, la promoción y el lugar. Los que fracasan a la hora de formar un surtido de productos y existencias y proporcionar servicios satisfactorios, serán seguramente sustituidos por los fabricantes. Los mayoristas más progresistas, por otra parte, están adaptando conceptos de marketing y reduciendo sus costes a la hora de realizar su actividad.

El concepto de marketing exige que cada vez se preste mayor atención a la distribución física, como área que puede proporcionar reducciones en los costes e incrementar la satisfacción de los consumidores. Cuando los procesadores de pedidos, los planificadores de almacenes, los directores de existencias y los de transportes toman sus decisiones, pueden afectar a los costes de los demás y a la capacidad de creación de la demanda. El concepto de distribución física exige que todas estas decisiones se traten dentro de un mismo marco unificado. Los acuerdos relativos a la distribución física deben minimizar el coste total de proporcionar un determinado nivel de servicio a los clientes.

PUNTOS ESTIMULO

1. Desarrolle una matriz de los diferentes niveles de servicios y amplitud de surtido existentes. Comente las diversas estrategias de posicionamiento que resultan de la combinación de los mismos. Identifique los minoristas más importantes para cada una de ellas.
2. ¿Qué factores del entorno favorecen el crecimiento de la venta al por menor sin almacenes?
3. Establezca el público objetivo de las siguientes estrategias de minoristas. (a) "Los grandes minoristas que utilizan las tácticas de marketing basadas en la adopción de almacenes especiales"; (b) "Los minoristas que se dirigen a las pequeños detallistas están creciendo rapidamente."; (c) "La fabrica Belz Oulet Mall es la empresa de mayor atractivo turístico despues de Disney World y Epcot Centre."
4. El concepto de distribución física requiere un conjunto de decisiones fundamentales que proporcionen el nivel deseado de servicio al cliente, a un mínimo coste. ¿Qué significado tiene el concepto de servicio al cliente, en el contexto de la distribución física? ¿Qué relación tiene con el concepto de marketing?

5. En dos de sus establecimientos de San Diego, Montgomery y Ward abrieron "la boutique legal" para proprocionar asesoramiento jurídico por un precio de 10 dólares. Los clientes se introducían en una especie de cabinas y los operadores les ponían en contacto telefónico con una oficina central de abogados que respondían a sus preguntas. Comente la decisión del distribuidor respecto de la "boutique legal".
6. Los mayoristas, generalmente, no invierten mucho en comunicación. ¿A qué cree que es debido?
7. El hecho de que las empresas ofrezcan un alto servicio al consumidor, ¿significa que éstas tengan que soportar unos costes de distribución altos en relación a las ventas?
8. ¿Cuáles son las dos políticas de producción-nivel de existencias alternativas que puede adoptar un fabricante estacional?
9. El coste de gestión de existencias de una empresa es del 30%. El jefe de marketing quiere incrementar la inversión en existencias de 400.000 dólares hasta 500.000 de dólares, lo cual, en su opinión, permitirá un incremento en ventas de 120.000 dólares, debido al servicio y a una mayor fidelidad del consumidor. El beneficio bruto sobre ventas es del 20%. ¿Ha sido rentable el incremento de inversión en existencias?
10. Suponga que es el jefe de marketing de una mediana empresa. El director acaba de emitir la siguiente declaración: "La distribución no es una actividad que le concierna al departamento de marketing. La función del departamento de marketing es la de vender el producto...el resto de la compañía se encarga de la producción y distribución." ¿Cómo respondería a dicha declaración?
11. ¿Por qué razón podrían utilizar los fabricantes y minoristas los servicios de los mayoristas? ¿Qué aspectos son los que menos probabilidad tienen de ser desarrollados o mejorados?

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

1. William R. Davidson, Albert D. Bates y Stephen J. Bass, "Retail Life Cylce", *Harvard Business Review* (Noviembre-Diciembre 1.976), pp. 89-96.
2. Malcolm P. McNair, "Significant Trends and Developments in the Postwar Period", in *Competitive Distribution in a Free, High-Level Economy and Its Implication for the University*, ed. A. B. Smith (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1958), pp. 1-25. Ver también la crítica de Stanley C. Hollander, "The Wheel of Retailing", *Journal of Marketing*, Julio 1960, pp. 37-42.
3. Ver "New Hustle for an Old Product", *Newsweek*, 26 de Agosto, 1.985, pp. 48.
4. Ver Ralph Raffio, "Double-Decker Franchising", *Venture*, Noviembre 1.986, pp. 50-67.
5. Se presentan aquí los costes de inversión requeridos por otros franquiciadores bien conocidos: Godfather's Pizza, 200,000$; Baskin-Robbins, 50,000$; Dunkin' Donuts, 45,000$; AAMCo Tramsmissions, 101,000$; y Southland Corpl (Mercado de conveniencia de 7-Eleven), 37,000$. Ver *The Wall Street Journal*, 19 de Mayo, 1.986, p. 14D.
6. Ver Rollie Tillman, "Rise of the Conglomerchant", *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre 1.971, pp. 44-51.
7. Ver "How They're Knocking the Rust Off Two Old Chains", *Business Week*, 8 de Septiembre, 1.986, p. 44.
8. Para un desarrollo más amplio ver Lawrence H. Wortzel, "Retailing Strategies for Today's Marketplace", *Journal of Business Strategy*, Primavera 1.987, pp. 45-56.
9. Ver Roger D. Blackwell y W. Wayne Talarzyk, "Life-Style Retailing: Competitive Strategies for the 1980s", *Journal of Retailing*, Invierno 1.983, pp. 7-26.
10. Wortzel, *Retailing Strategies*.
11. Para mayor información, ver Philip Kotler, "Atmospherics as a Marketing Tool", *Journal of Retailing*, Invierno 1.973-74, pp. 48-64; y "Beautiful Ways to Shop", *Newsweek*, 10 de Noviembre, 1.986.

12. R. L. Davies y D. S. Rogers, eds., *Store Location and Store Assessment Research* (New York: John Wiley, 1.984).

13. David L. Huff, "Defirfing and Estimating a Trading Area", *Journal of Marketing*, Julio 1964, pp. 34-38; David A. Gautschi, "Specification of Patronage Models for Retail Center Choice", *Journal of Marketing Research*, Mayo 1.981, pp. 162-74; Sara L. McLafferty, *Location Strategies for Retail and Service Firms* (Lexington, Mass.: Lexington Books, 1.987).

14. Para más información sobre la venta detallista ver Eleanor G. May, C. William Ress y Walter J. Salmon, *Future Trends in Retailing* (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, Febrero 1.985); y Louis W. Stern y Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall 1.988).

15. Ver Bert McCammon, Robert F. Lusch, Deborah S. Coykendall y James M. Kenderdine, *Wholesaling in Transition* (Norman: University of Oklahoma, College of Business Administration, 1.989).

16. James A. Narus y James C. Anderson, "Contributing as a Distributor to Partnerships with Manufacturers", *Business Horizons*, Septiembre-Octubre 1.987, Ver también James D. Hlavecek y Tommy J. McCuistion, "Industrial Distributors -When, Who, and How", *Harvard Business Review*, Marzo-Abril 1.983, pp. 96-101.

17. Arthur Andersen & Co., *Facing the Forces of Change: Beyond Future Trends in Wholesale Distribution* (Washington, D.C.: Distribution Research and Education Foundation, 1.987), p.7. Este artículo es una fuente excelente de información sobre la industria mayorista.

18. Ver "Know Your Distribution Costs", *Distribution*, Abril 1.987, p. 36.

19. La cantidad óptima de pedido viene dada por la fórmula $Q^* = 2DS/IC$, en donde D = demanda anual, S = coste de formulación de un pedido e I = coste anual por unidad. Conocida como la fórmula de cantidad de pedido económico, asume unos costes constantes de pedido, un coste constante por unidad adicional en inventario, una demanda conocida y la ausencia de descuentos por cantidad. Para lecturas más amplias sobre este tema ver Charles D. Mecimore, *Techniques in Inventory Management and Control* (Montvale, N.J.: National Association of Accountants, 1.987).

20. Ver el artículo preparado por A. T. Kearney, consultores de gestión, titulado *Logistics Productivity: The Successful Companies* (National Council of Physical Distribution Management, 1.984). Ver también Ronald H. Ballou, *Basic Business Logistics*, 2ª ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1.987).

21

EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACION Y PROMOCION

People no longer buy shoes to keep their feet warm and dry. They buy them because of the way the shoes make them feel -masculine, feminine, rugged, different, sophisticated, young, glamorous, "in." Buying shoes has become an emotional experience. Our business now is selling excitement rather than shoes.

FRANCIS C. ROONEY

El marketing moderno requiere más cosas que desarrollar un buen producto, ponerle un precio atractivo y hacerlo accesible a los consumidores. Las empresas deben transmitirlo a sus clientes actuales y potenciales, asumiendo el papel de comunicadores y promotores de sus productos.

Sin embargo, esta comunicación no debe dejarse al azar y para hacerlo de una manera eficaz contratan los servicios de agencias de publicidad que diseñan programas de promoción de ventas; de empresas de relaciones públicas, etc. Las empresas forman también a sus vendedores para que sean amables y demuestren tener un buen conocimiento del producto, ya que para la mayoría de aquellas la pregunta no consiste en si se debe comunicar o no, sino qué decir, a quién y con qué frecuencia.

Actualmente, las compañías gestionan un sistema complejo de comunicaciones relacionadas con el mercado, dando traslado a sus distribuidores, clientes y diversos grupos de interés. Los primeros comunican con los clientes y grupos de interés, los segundos lo hacen, en sus relaciones con otras personas y grupos que se intercomunican e interrelacionan en un proceso interactivo formando una cadena.

El mix de comunicaciones (también llamado promotion mix) tiene cuatro herramientas principales:

Publicidad: toda comunicación no personal y pagada para la presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por una empresa determinada.

Promoción de ventas: son los incentivos a corto plazo para fomentar la compra de un producto o servicio.

Relaciones públicas: es el conjunto de programas genéricos que se diseñan para mejorar, mantener o proteger la imagen de una compañía o producto.

Ventas: se trata de la comunicación verbal con un cliente potencial cuyo propósito es realizar una adquisición. [1]

En la Tabla 21-1 se muestran numerosas herramientas encuadradas dentro de las cuatro grandes categorías de comunicación, es decir, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y venta personal. Pero, además, la comunicación va más allá de estas cuatro categorías. Así, el estilo del producto, su precio, la forma y color del envasado, la manera de vestir del vendedor

TABLA 21-1
Algunas Típicas Herramientas de Comunicación/Promoción

Publicidad	Promoción de Ventas	Relaciones Públicas	Venta Personal
Impresión y radiodifusión	Concursos, juegos, sorteos, loterías	Prensa	Presentaciones de venta
Embalaje	Vales de descuento y regalos	Conferencias	Encuentros
Inserciones en el embalaje	Muestras gratis	Seminarios	Telemarketing
Envío por correo	Ferias de muestras	Informes anuales	Programas de incentivos
Folletos	Exposiciones	Obras de caridad	Muestras gratis
Dibujos animados	Demostraciones	Patrocinio	Ferias de muestras
Revistas domésticas	Retornos	Publicaciones	
Catálogos	Financiación a bajo coste	Relaciones sociales	
Posters y panfletos	Encuentros	Labor de pasillo	
Directorios	Ayudas al vendedor	Relaciones con los medios	
Reimpresión de anuncios	Descuentos fuera de temporada		
Vallas publicitarias	Acuerdos con el distribuidor		
Dioramas			
Displays en punto de venta			
Material audiovisual			
Símbolos y logotipos			

etc., todo indica algo al cliente potencial y si queremos conseguir un impacto de comunicación máximo, se debe cuidar la integración de todo el marketing mix y no exclusivamente del mix de promoción o de comunicación.

En este capítulo se examinan tres grandes preguntas: ¿cómo funciona la comunicación?, ¿cuáles son las decisiones más importantes para conseguir una comunicación de marketing efectiva?, ¿quién debería responsabilizarse de la planificación de la comunicación de marketing? Analizaremos el tema de la publicidad en el capítulo 22; trataremos el marketing directo, la promoción de ventas y las relaciones públicas en el 23 y la venta personal en el 24.

EL PROCESO DE COMUNICACION

Los especialistas en marketing necesitan comprender el funcionamiento de la comunicación, para lo cual se crean una serie de modelos. De acuerdo con Lasswel, un modelo de comunicación debe responder las siguientes cuestiones: (1) quién (2) dice qué (3) en qué canal (4) a quién y (5) con qué efecto. [2] La Figura 21-1 muestra un modelo de comunicación compuesto por nueve elementos. Hay dos que son principales en toda comunicación: *el emisor y el receptor*; otros dos representan las herramientas de la comunicación, es decir: *el mensaje y el medio*; cuatro que representan funciones de la comunicación: *codificar, decodificar, respuesta y retroalimentación* y el último que es el *ruido* en el sistema. Estos nueve elementos se definen de la siguiente forma:

Emisor: la parte que envía el mensaje a la otra (también se le conoce como fuente)

Codificación: proceso de traducción de la comunicación en símbolos.

Mensaje: conjunto de símbolos que transmite el emisor.

Medio: vías a través de las cuales el mensaje pasa del emisor al receptor.

Decodificación: proceso a través del cual el receptor traduce y otorga significado a los símbolos emitidos por la fuente.

Receptor: quién recibe el mensaje (también llamado audiencia o destino).

Respuesta: conjunto de reacciones de la audiencia una vez que ha sido expuesta al mensaje.

Feedback o retroalimentación: parte de la respuesta del receptor que él mismo comunica al emisor.

Ruido: cualquier distorsión, no planificada por el emisor, acaecida en el proceso de comunicación.

El modelo contempla los factores principales de una comunicación eficaz y así, el emisor debe definir bien qué audiencias quiere alcanzar y qué respuestas obtener, para lo cual debe codificar sus mensajes conociendo la forma en la que los va a decodificar el receptor, debiendo transmitirlo a través de un canal que éste escuche y contar con canales de retroalimentación que pueda utlizar el receptor para dar a conocer su respuesta al mensaje.

Para que el mensaje sea efectivo el proceso de codificación del emisor debe engranar con el proceso de decodificación del destinatario; Sahramm observa los mensajes como signos que deben ser familiares para el receptor y que, cuanto mayor coincidencia exista entre el campo de experiencia del emisor y el del receptor, más eficaz será el mensaje, ya que ambos codifican y decodifican exclusivamente en relación con las experiencias que hayan tenido,[3] lo cual pone una barrera en las comunicaciones entre las personas de una estrato social y las de otro diferente.

La tarea del emisor es hacer que el mensaje llegue al receptor, ya que existe mucho ruido en el ambiente y a las personas se les bombardea con cientos de mensajes comerciales al día. La audiencia puede no recibir los mensajes debido a alguna de estas tres razones: la primera se llama *atención selectiva* es decir, el receptor, de hecho, no percibe todos los estímulos; la segunda se llama *distorsión selectiva* que significa que se reciben las cosas en la forma como se quieren oir, distorsionadas; el tercer obstáculo es el *recuerdo selectivo* y significa que se retiene solamente en la memoria una pequeña proporción de los mensajes que se reciben.

El comunicador debe diseñar un mensaje de tal forma que gane atención, a pesar de las distracciones del medio. La probabilidad de que un receptor potencial reciba un mensaje se refleja en la siguiente fórmula: [4]

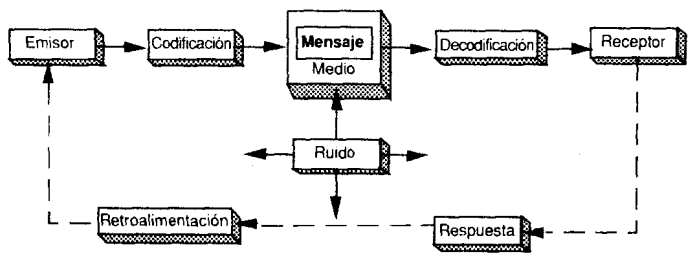
$$\text{Probabilidad de atención} = \frac{\text{Percepción de la fuerza de los valores positivos} - \text{Percepción de la fuerza de los aspectos negativos}}{\text{Percepción del esfuerzo a realizar}}$$

La fórmula de la atención selectiva explica porqué muchos anuncios que hacen grandes promesas, tales como "consiga un millón", tienen una alta probabilidad de ganar la atención de la audiencia ya que con un esfuerzo muy pequeño el receptor puede obtener una gran recompensa.

En cuanto a la distorsión selectiva, la audiencia tiene sus actitudes, lo que le lleva a tener unas expectativas sobre lo que escuchan o ven, recibiendo lo que cuadra en su sistema de creencias, por lo que con frecuencia añaden cosas que no están en el mensaje (*amplificación*), y no perciben otras que sí lo están (*reducción*). La tarea del emisor es luchar por un mensaje simple, claro, interesante y reiterativo, de tal manera que transmita, al menos, los puntos principales al público objetivo escogido.

En cuanto al recuerdo selectivo, el objetivo del emisor es que el mensaje permanezca en la memoria a largo plazo del receptor ya que ésta conserva toda la información una vez que ha sido procesada, ya que cuando el mensaje ha penetrado en ella, puede modificar las creencias y actitudes del receptor. Pero, no obstante, primeramente el mensaje tiene que entrar en la memoria a corto plazo del receptor, que tiene una capacidad de procesamiento limitada, y por otro

FIGURA 21-1
Elementos del Proceso de Comunicación



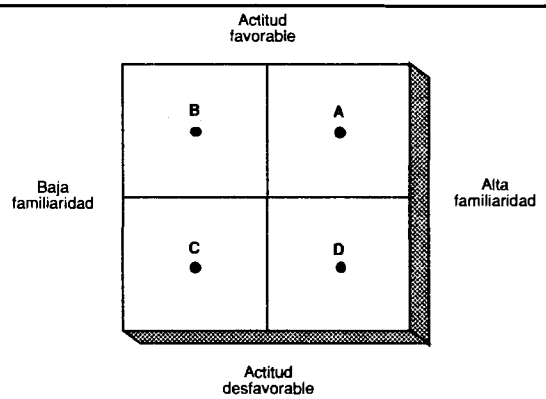
lado la probabilidad de que un mensaje pase de una a otra depende de la cantidad y tipo de *repetición del mensaje*. Esta no es la única clave, ya que el receptor relaciona las informaciones entre su memoria de largo y corto plazo. Si la actitud inicial hacia un objeto es positiva y además recibe a corto plazo argumentos de apoyo, el mensaje probablemente se aceptará y tendrá un alto grado de recuerdo pero, por el contrario, si es negativa y recibe contraargumentos, el rechazo será más fácil aunque algo quedará en la memoria a largo plazo ya que los contraargumentos inhiben la persuasión, sacando a la luz respuestas negativas. En gran parte, la persuasión requiere que el receptor renueve parte de sus pensamientos a largo plazo y mucho de lo que se denomina persuasión es realmente autopersuasión. [5]

Los comunicadores han estado buscando rasgos en las audiencias que se correlacionen positivamente con su capacidad de ser persuadidos. Se piensa que las personas de educación e inteligencia más elevada son menos convencibles, pero no hay una evidencia definitiva; también parece que las mujeres son más impresionables que los hombres, aunque ésto también está mediatizado por el papel que se ha otorgado a aquellas en la sociedad. Las mujeres que asumen los valores tradicionales son más influenciables que las que no los asumen [6] al igual que las personas que aceptan estándares externos que guíen su comportamiento frente a aquellas que tienen una autoestima importante; quienes tienen poca confianza en sí mismos son más persuadibles. Sin embargo, una investigación de Cox y Bauer ilustró una relación curvilínea entre la autoconfianza y la posibilidad de persuasión, en la que aquellos que tenían un nivel de autoconfianza medio eran los más persuadibles. [7] El comunicador debe buscar los rasgos de la audiencia que se correlacionan con su poder de persuasión y usarlos para guiar el mensaje y el medio de comunicación.

Fiske y Hartley señalan algunos factores que influencian el efecto de una comunicación:

1. Cuanto mayor sea el monopolio del emisor de la comunicación con el receptor, mayor será el cambio o el efecto de la fuente sobre la audiencia.
2. Los efectos de la comunicación son mayores cuando el mensaje está en línea con las opiniones, creencias y disposiciones del receptor.
3. La comunicación puede producir los efectos más fuertes sobre aquellos aspectos periféricos que no estén en la parte central del sistema de valores del receptor.
4. La comunicación tiende a ser más afectiva cuando el emisor tiene experiencia, status o se le ve como objetivo, imparcial, en relación con el tema tratado.
5. La comunicación quedará también influenciada por el contexto en el que aparezca o por los grupos de referencia que la puedan afectar. [8]

FIGURA 21-2
Análisis de Notoriedad/Actitud



ETAPAS EN LA DEFINICION Y DESARROLLO DE UNA COMUNICACION EFECTIVA

A continuación examinaremos las etapas más importantes en el desarrollo de un programa conjunto de comunicación y promoción. El comunicador de marketing debe realizar varias tareas. Primero, identificar al público objetivo; segundo, fijar los objetivos de comunicación; tercero, definir el mensaje; cuarto, hacer lo propio con los medios de comunicación; quinto, distribuir el presupuesto de comunicación; sexto, definir el mix de promoción; séptimo, medir los resultados; y octavo, gestionar y coordinar todo el proceso.

Identificar el Público Objetivo

Un comunicador de marketing debe tener una idea clara de su público objetivo en la mente, pudiendo ser clientes potenciales de los productos de la empresa: usuarios, decisores o influenciadores. La audiencia la podrían constituir individuos, grupos de influencia o público en general. La decisión de cuál sea el público objetivo de la comunicación influenciará qué comunicar, cómo, cuándo, dónde y a quién.

ANALISIS DE LA IMAGEN • Uno de los aspectos más importantes del análisis del público objetivo es la valoración de la imagen del mismo sobre la empresa, sus productos y su competencia. Así, los comportamientos de las personas se ven muy influenciados por sus creencias sobre los objetos en cuestión. Podemos definir *la imagen* como *el conjunto de ideas, creencias e impresiones que una persona tiene sobre un objeto, sobre algo que existe en su mente.*

El primer paso para valorar el análisis de imagen es conocer la notoriedad del público objetivo sobre el objeto investigado, utilizando la siguiente escala:

Nunca he oído hablar de él	**He oído algo**	**Conozco bastante**	**Conozco mucho**	**Conozco muy bien**

Si los encuestados se centran sólo en las dos primeras categorías, (nunca he oído hablar, me suena algo), la tarea de la compañía será incrementar la notoriedad del público objetivo hacia la marca.

A aquellos entrevistados que conozcan la marca se les preguntaría por sus actitudes hacia la misma, utilizando la siguiente *escala:*

Muy favorable	**Bastante favorable**	**Indiferente**	**Bastante desfavorable**	**Muy desfavorable**

Si aquellos centran sus respuestas en las dos últimas categorías (muy desfavorable, bastante desfavorable), la organización se enfrenta con un problema de imagen negativa.

Se pueden combinar los resultados de las mediciones en ambas escalas para encontrar claves que ayuden a comprender los retos de la comunicación; por ejemplo, supongamos que a los residentes de una ciudad se les pregunta sobre la notoriedad y actitudes hacia cuatro hospitales locales A, B, C y D. En la Figura 21-2 se muestra la media de sus respuestas. El hospital A tiene la imagen más positiva: lo conoce la mayoría de la gente y le gusta. El hospital B es

menos conocido, pero aquellos que lo conocen lo aprecian. El hospital C se ve negativamente por aquellos que lo conocen, aunque afortunadamente no son demasiados. El hospital D se encuentra en la peor posición, puesto que muchos lo conocen y no les gusta.

Ciertamente cada hospital se enfrenta con tareas diferentes de comunicación y si el hospital A debe centrarse en mantener su notoriedad y buena reputación, el hospital B debe conseguir captar la atención de más personas, ya que aquellos que ya lo conocen lo consideran un buen hospital. El hospital C debe encontrar porqué no gusta a la gente y realizar esfuerzos para mejorar su rendimiento antes de mejorar su nivel de notoriedad, y por su parte el hospital D, debe aparecer menos en los medios, mejorar su nivel de calidad primero para posteriormente, conseguida ésta, reforzar su presencia ante el público.

Cada centro debe profundizar e investigar el contenido específico de su imagen, siendo la herramienta más utilizada en la investigación de los componentes específicos de imagen la que se denomina *diferencial semántico.* [9] Ello supone dar los siguientes pasos:

1. *Identificar los Componentes Relevantes de la Imagen*: el investigador pide a los encuestados que identifiquen las dimensiones que considerarían al pensar sobre la calidad de un objeto concreto. Se le podría preguntar, "¿En qué aspectos se fijaría usted para juzgar la calidad de un hospital?" Si uno de los entrevistados sugiere "calidad del cuidado médico", esta respuesta se mediría en una escala de adjetivos bipolares, por ejemplo, cuidado médico ínfimo en un extremo y cuidado médico supremo en el otro. Se pueden utilizar escalas de 5 a 7 puntos. En la Figura 21-3 se ilustran otras dimensiones adicionales de la calidad de un hospital.

2. *Selección de los Componentes Relevantes de Imagen*: se debe reducir el número de componentes de imagen para evitar fatiga en el entrevistado. Básicamente se distinguen tres tipos de escalas:

   - escalas de evaluación (bueno, malo).
   - escalas de potencia (fuerte, débil).
   - escalas de actividad (activo, pasivo).

   A través del uso de esta trilogía el investigador puede evitar el uso de excesivas escalas que no añadan información.

3. *Administración de los Adjetivos Bipolares*: a los encuestados se les pide que valoren un objeto cada vez. Los adjetivos bipolares deben ordenarse al azar de tal forma que no estén en el mismo lado todos los adjetivos desfavorables.

4. *Promediar los Resultados*: la Figura 21-3 ilustra los promedios de respuesta de los entrevistados sobre los hospitales, A, B, C (el hospital D queda fuera). La imagen de cada hospital se representa por las distintas medias para cada uno de sus componentes. Así, el hospital A se ve como un hospital de tamaño grande, moderno, amigable y con una prestación de servicios excelente, por otra parte el hospital C se ve como pequeño, antiguo, impersonal y cuyos servicios médicos son de calidad inferior.

5. *Análisis de la Varianza*: el perfil de imagen se compone de las medias para cada componente, lo cual no revela la variabilidad de cada una de estas medias. ¿Consideran todas las personas la imagen del hospital B tal como se representa en el perfil o existe una amplia variedad en las respuestas? En el primer caso diríamos que la imagen está muy *centrada*; en el segundo diríamos que es muy *difusa*. Las empresas no siempre desean imágenes centradas, algunas organizaciones prefieren una imagen difusa, de tal manera que cada segmento se fije en aspectos diferentes de la organización.

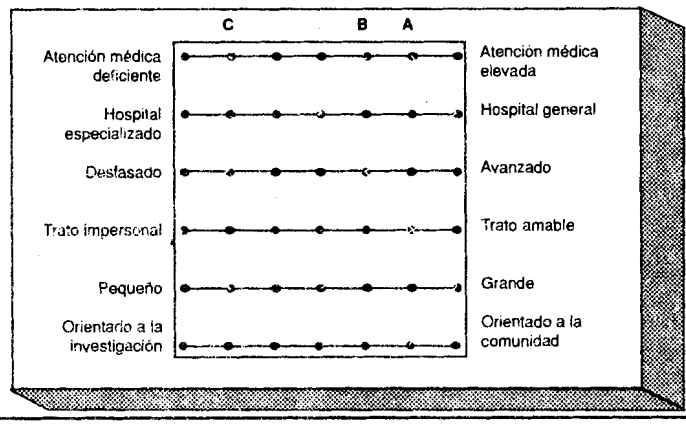


FIGURA 21-3
Imágenes de Tres Hospitales (Diferencial Semántico)

La dirección de la empresa debe ahora decidir *la imagen deseada* en contraposición con la *imagen actual*. Supongamos, por ejemplo, que el hospital C quisiera que su público objetivo lo percibiese con una mayor calidad en la prestación de sus servicios, con mejores equipos, con un personal más amable, etc. Igualmente debe decidir qué problemas de imagen quiere solucionar en primer lugar como, ¿qué es más deseable mejorar, la visión del trato dado por el hospital (a través de programas de educación al staff) o la calidad de sus equipos (a través de la renovación)? Para valorar cada una de las dimensiones de imagen, la dirección debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué contribución sobre la imagen general tiene la mejora en cada una de las dimensiones?
- ¿Qué estrategia ayudaría más a la mejora de cada dimensión de imagen?
- ¿Cuál sería el coste de mejora de cada dimensión?
- ¿Cuánto tiempo llevaría la mejora en una dimensión en concreto?

Cualquier empresa que busque mejorar su imagen debe ser paciente ya que ésta tiende a ser estable, persistiendo más que los cambios que se operen en la organización. Así, a pesar de que un hospital emperoró sensiblemente sus servicios, la gente seguía apreciándolo como de gran calidad; esto se explica por el hecho de que una vez que las personas tenemos una imagen de un objeto, seleccionamos los datos que percibimos del mismo, es decir, lo que es consistente con la imagen anterior, necesitando información muy disidente para que aparezcan dudas sobre aquella y se comience la búsqueda de nueva información. Así pues, las imágenes tienen su propia vida, especialmente cuando las personas no tienen experiencias continuas y de primera mano, sobre el objeto concreto.

Definición de los Objetivos de Comunicación

Una vez que se ha identificado al público objetivo y sus características, el comunicador de marketing debe decidir el cambio de actitud a conseguir en el mismo, siendo la última respuesta buscada, por supuesto, la compra, que es el resultado final de un largo proceso de decisión. El comunicador de marketing necesita conocer cómo dirigir la mente del público objetivo a estadios finales de intención de compra.

El especialista en marketing puede buscar actuar sobre el nivel *cognoscitivo, afectivo o de tendencia de su público objetivo*. De esta forma, la empresa puede actuar sobre alguno estos niveles, dentro de los que existen diferentes modelos en su composición. La Figura 21-4 ilustra los cuatro modelos más conocidos de *jerarquía de respuestas*.

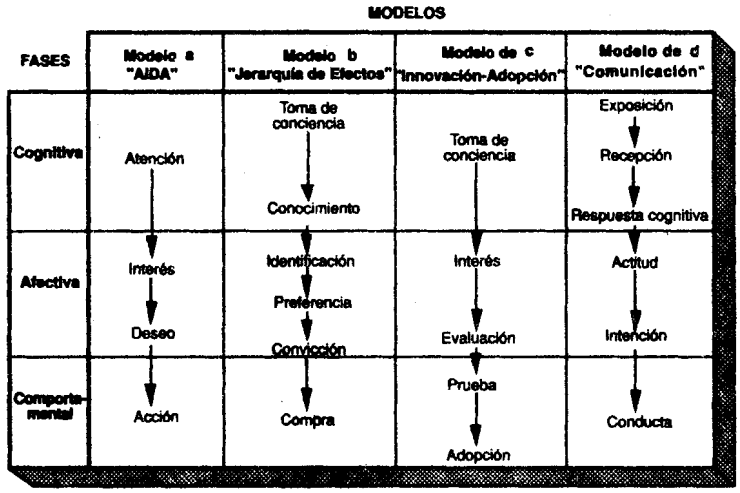


FIGURA 21-4
Modelos de Jerarquía de Respuesta
Fuente:(a) E. K. Strong, *The Psychology of Selling* (New York: McGraw-Hill, 1.925), p. 9; (b) Robert J. Lavidge y Gary A. Steiner, "A Model for Predictive Measurements of Advertisements Efectiveness", *Journal of Marketing*, Octubre 1.961, p. 61; (c) Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (New York: Free Press, 1.962), pp. 79-86; (d) varias fuentes.

Estos son:

El *modelo AIDA* supone que el comprador pasa sucesivamente por los niveles de atención, interés, deseo y acción; el modelo de *jerarquía de efectos* considera que el comprador pasa por los estadios de reconocimiento, conocimiento, gusto, preferencia, convicción y compra; el modelo de *innovación/adaptación* asume que el comprador pasa por los estadios de reconocimiento, interés, evaluación, prueba y adopción; el de *comunicaciones* implica que el comprador pasa por los estadios de exposición, recepción, respuesta cognoscitiva, actitud, intención y comportamiento. La mayoría de estas diferencias son simplemente semánticas.

Todos estos modelos asumen que el comprador pasa de un estadio cognoscitivo a uno afectivo y a otro final de comportamiento de compra, por este orden. La secuencia, "aprender-sentir-hacer", se da de manera especial cuando el mercado tiene un especial interés en la categoría del producto y siente que existen importantes diferencias en las marcas. (Sería, por ejemplo, el caso de la compra de un automóvil). Una secuencia alternativa sería "hacer-sentir-aprender", propia de productos en los que el mercado tiene mucho interés, pero en los que siente que no hay diferenciación entre marcas, o ésta es pequeña, como podría suceder con la compra de aluminio. Una tercera podría ser "aprender-hacer-sentir", característica de mercados en los que el producto se considera de poco interés, no existiendo diferenciación entre las marcas, como en el supuesto de la sal. La planificación de la comunicación se vería muy favorecida si el responsable de marketing capta cuál es la secuencia del caso concreto.

Aquí partiremos de que el comprador considera muy interesante la categoría de producto y siente que existen diferencias entre las marcas; es decir, de la secuencia "aprender-sentir-hacer" y analizaremos el modelo jerarquía de efectos, que describe en seis estadios las fases por las que pasa el proceso de compra: reconocimiento, conocimiento, gusto, preferencia, convicción y compra. [10]

RECONOCIMIENTO • Si la mayor parte del público objetivo no conoce el bien, la tarea del comunicador es que alcance notoriedad, quizás simplemente que se reconozca el nombre a través de mensajes simples, repitiendo la marca. Incluso en este caso, conseguir notoriedad lleva tiempo. Supongamos que un pequeño colegio de Iowa llamado Pottsville, busca alumnos de Nebraska, donde no se reconoce su nombre. Partamos, por ejemplo, de que hay 30.000 alumnos potenciales en Nebraska, el colegio de Iowa podría fijarse como objetivo que el 70% de estos estudiantes reconocieran el nombre Pottsville, dentro del periodo de un año.

CONOCIMIENTO • El mercado podría identificar el nombre de una empresa o el de un producto, sin saber mucho sobre él. Pottsville puede querer, por ejemplo, que su público objetivo sepa que es un colegio privado, nacido hace cuatro años, con excelentes programas en inglés

y artes. Antes de decidir su objetivo de comunicación el colegio necesita conocer qué parte de su público objetivo tiene poco, bastante o mucho conocimiento sobre cada uno de estos aspectos, para posteriormente seleccionar el objetivo de comunicación prioritario.

GUSTO • Si el público objetivo ya conoce el producto, ¿cómo lo siente? Si tiene sentimientos negativos hacia el colegio Pottsville, el comunicador ha de encontrar el porqué, para luego desarrollar una campaña de comunicación que derive sentimientos favorables, pero si los sentimientos negativos se basan en problemas reales del colegio, una campaña de comunicación por sí misma no resolverá la cuestión y Pottsville deberá solventarlos para luego comunicar su calidad renovada. Las relaciones públicas requieren buenos hechos con anterioridad a las buenas palabras.

PREFERENCIA • Al público objetivo le podría gustar el producto, pero no preferirlo sobre otras marcas y en este caso la tarea del comunicador consistiría en construir una preferencia, para lo que destacará la calidad del producto, sus valores positivos, sus resultados y otras características, pudiendo testar el éxito de la campaña midiendo las preferencias del público objetivo antes y después de la misma.

CONVICCION • El público objetivo podría preferir una marca concreta, pero no estar absolutamente seguros de adquirirla. Así, por ejemplo, algunos colegiales podrían preferir Pottsville, pero no estar del todo seguros de ir a dicho colegio. La función del comunicador es construir la convicción de que asistir al mismo es lo que se debe hacer.

COMPRA • Finalmente, algunos miembros del público objetivo podrían tener la convicción de tener que adquirir un producto, pero no haber llegado a la decisión de compra, esperando más información o planeando adquirirlo más tarde. El comunicador debe conseguir que estos clientes potenciales den el último paso. Entre las acciones para conseguirlo se encuentran la de ofertar el producto a un precio bajo, ofrecer un premio o permitir a los consumidores probarlo, dentro de unas condiciones. Así, el colegio podría invitar a alumnos seleccionados a que visitasen su campus y asistiesen a algunas clases u ofrecer becas a estudiantes destacados.

La definición del público objetivo es fundamental en el éxito de los programas de comunicación. Conceptos y Herramientas de Marketing 21-1 ilustra cómo el comunicador de marketing puede definir simultáneamente el público objetivo y la respuesta buscada.

El Diseño del Mensaje

Una vez que se ha decidido la respuesta deseada por el público objetivo, la tarea del comunicador consistirá en desarrollar un mensaje efectivo. Este debe conseguir *atención*, desarrollar *interés*, provocar *deseo* y *acción* (modelo AIDA). En la práctica pocos mensajes llevan al consumidor desde el reconocimiento a la compra del producto, pero la estructura del modelo AIDA sugiere las características más deseables del mensaje en el que se apoya la comunicación.

La comunicación del mensaje requerirá solucionar cuatro problemas: qué decir (*contenido del mensaje*), cómo decirlo de una forma lógica (*estructura del mensaje*), cómo expresarlo de una manera simbólica (*formato del mensaje*) y quién debe decirlo (*fuente del mensaje*).

CONTENIDO DEL MENSAJE • El comunicador tiene que decidir lo que va a contar al público objetivo para que este produzca la respuesta deseada. Este proceso ha recibido distintos nombres, *búsqueda del atractivo, del tema, de la idea o de la proposición única de venta* (PUV). Equivale a formular alguna clase de beneficio, motivación, identificación o razón por la cual el público objetivo deberá pensar o investigar en el producto. Se distinguen tres tipos de motivaciones: los *motivos racionales,* que se centran en los intereses personales de la audiencia,

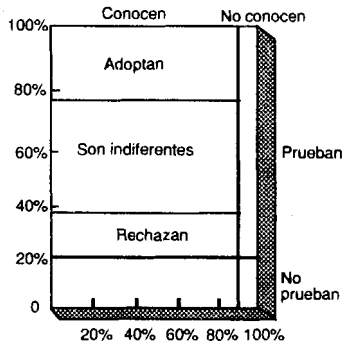
CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING 21-1

IDENTIFICACION DEL PUBLICO OBJETIVO Y DE LA RESPUESTA BUSCADA

La formulación de los objetivos de comunicación depende básicamente del número de personas que conozcan el producto y/o lo hayan probado. Ottensen desarrolló una herramienta llamada *Mapa de Mercado*, especialmente útil para escoger al público objetivo y a la respuesta buscada. (El mapa de mercado se muestra abajo).

El eje horizontal ilustra el porcentaje del mercado que conoce la marca, aquí el 90% mientras que el eje vertical muestra el tanto por ciento del público que la ha probado, en este caso el 80%. Partiendo de estas dos medidas, podemos conocer la madurez de la marca. De los que ya la conocen y la han probado, podemos distinguir entre los que la prefieren (23%), a los que le es indiferente (39%) y los que la rechazan (18%). Los que la conocen y no la han probado se podrían dividir a su vez entre aquellos que tienen una actitud positiva, negativa o indiferente hacia la marca.

La tarea que nos ocupa es la formulación de objetivos de comunicación para esta marca. Partiendo del hecho de que el 90% ya la conoce, no parece tener sentido trabajar sobre la notoriedad del 10% restante. Los que no conocen la marca probablemente son personas desconocedoras de muchas cosas y con un bajo nivel de vida. resultando caro llegar a estas personas y probablemente, poco rentable.



Podría también dirigirse la comunicación a los que conocen la marca y no la han probado. Este es un objetivo valioso y se podría conseguir a través de promociones de ventas (muestras gratuitas, cupones de descuento, etc), en lugar de campañas adicionales de publicidad o venta personal. Dado que el nivel de preferencia de los que han probado la marca es del 23%, no se puede esperar que el porcentaje aumente para las nuevas personas que prueben la marca. El experto en marketing debe valorar si conseguir este nuevo número de personas leales a la marca merece la pena y si compensa el coste de la campaña de promoción de ventas.

Otro objetivo de la comunicación sería incrementar el nivel de preferencia de aquéllos que ya la han probado. Este es un tema difícil porque la actitud del consumidor va en función de su experiencia personal con la marca y del precio. Si la empresa quiere incrementar su grado de preferencia lo que tendrá que hacer es mejorar el producto y bajar los precios, en lugar de hacer más publicidad.

Sobre los distintos grupos que ya han probado la marca se podrían deducir las siguientes conclusiones: la comunicación encaminada al grupo que ya prefiere la marca normalmente no es muy productiva, a menos que aquel tienda a olvidar comportamientos o que exista un nivel de inversión importante por parte de la competencia dirigido a dicho grupo; la orientada a los que rechazan la marca probablemente implicaría malgastar el dinero, puesto que éstos dedicarán poca atención a la publicidad de esta marca y no volverán a probar la misma; la comunicación más efectiva sería la que se dirigiese al grupo de los indiferentes, especialmente si la publicidad destacase algún punto importante para este público objetivo.

Así pues, los objetivos de comunicación dependen mucho de la situación del mercado. Cuando una marca es nueva habrá pocas personas que la conozcan y que la hayan probado y por lo tanto una comunicación efectiva deberá dirigirse a incrementar su número. Cuando la marca está ya instalada, tiene sentido la conversión del público que no la ha probado en gente que ya lo ha hecho e, igualmente, conseguir una cuota normal de participación en el grupo de los indiferentes; tiene menos lógica incrementar el porcentaje de los que ya la conocen, reforzar los que ya la prefieren o intentar disminuir los que la rechazan.

Fuente: Ver Otto Ottesen, "The Response Function," en *Current Theories in Scandinavian Mass Communications Research*, ed. Mie Berg (Grenaa, Denmark: G.M.T., 1.977).

mostrando cómo el producto proporcionará los beneficios reclamados. Ejemplos de estos motivos son los mensajes que muestran la calidad del producto, su economía, valor o resultado. Está ampliamente extendida la idea de que los compradores industriales responden fundamentalmente a motivos racionales, ya que se les considera enterados de las clases de producto, adiestrados en reconocer sus valores y responsables en sus elecciones. Los consumidores cuando adquieren artículos importantes, tienden también a recopilar información y comparar alternativas, respondiendo a motivaciones de calidad, economía, valor y resultados del producto.

Las *argumentaciones emocionales* que intentan sacar a la luz las emociones positivas o negativas que motivarán el comportamiento de compra. Así, los comunicadores trabajan con el *miedo, la culpabilidad y los sentimientos de vergüenza* para conseguir que la gente actúe como debería (por ejemplo, limpiarse los dientes, hacerse un chequeo anual del corazón), o deje de hacer cosas que no debería (fumar, abusar de drogas, comer en exceso). El miedo es efectivo hasta un cierto punto, ya que si se transmite a la audiencia en exceso, ésta evitará el mensaje (ver Estrategias de Marketing 21-1). Los comunicadores usan también argumentaciones emotivas positivas tales como el *humor, el amor, el orgullo y la alegría.* No está claro que un mensaje en clave de humor sea más efectivo que una versión directa del mismo mensaje; los primeros probablemente atraen más la atención de la gente y crean más gusto y creencia en el patrocinador, pero a veces el mensaje en clave de humor dificulta la clara comprensión del mismo (el humor se come el mensaje); [11] finalmente las *argumentaciones morales* se dirigen al sentimiento de lo que es correcto y propio para la audiencia y se utilizan para exhortar al público objetivo a que apoye causas sociales, tales como un medio ambiente más limpio, mejores relaciones entre razas, igualdad de derechos para la mujer y ayuda a los desprotegidos. Un ejemplo es la argumentación de Dimes: "El Señor te da la eternidad, presta tu ayuda a los que no tienen nada". Las argumentaciones morales se usan menos en relación con los productos de consumo diario.

Los expertos en publicidad creen que los mensajes son persuasivos al máximo cuando discrepan moderadamente con las creencias del auditorio. Así, los que sólo dicen lo que la audiencia ya cree atraen menos su atención y en el mejor de los casos, refuerzan sus creencias; si son demasiado discrepantes con las creencias del público objetivo, éste desarrollará contraargumentos o tenderá a no creer la comunicación, por lo que el reto es diseñar un mensaje que sea moderado y evite los extremos.

ESTRUCTURA DEL MENSAJE • La efectividad de los mensajes depende tanto de su contenido como de su estructura. Las investigaciones de Hovland en Yale han arrojado mucha luz sobre tres aspectos de la estructura del mensaje: diseño de conclusiones, argumentaciones con mensajes de uno o dos lados y orden en la presentación de argumentos.

Diseño de conclusiones Surge la pregunta sobre si el comunicador debe resaltar una conclusión final para la audiencia o dejar ésta para la misma. Los primeros experimentos apoyaban la mayor eficacia de señalar conclusiones para la audiencia, pero las investigaciones más recientes indican que los mejores anuncios hacen preguntas y permiten a los lectores o videntes llegar a sus propias conclusiones. [12] La definición previa de las conclusiones podría causar reacciones negativas en varias situaciones tales como:

- Si la fuente comunica poca confianza, la audiencia podría sentir que intenta influenciarles.
- Si el tema es demasiado simple o la audiencia muy inteligente, puede causar enojo que intenten explicarle lo que parece obvio.
- Si el tema es muy personal, la audiencia puede molestarse si el comunicador intenta señalar una conclusión.

Definir conclusiones demasiado explícitas puede limitar la aceptación de los productos. Así, si la compañía Ford hubiera enfatizado que el coche Mustang era para jóvenes, esta definición tan

ESTRATEGIAS DE MARKETING 21-1

¿FUNCIONA LA COMUNICACION BASADA EN EL MIEDO?

La comunicación basada en el miedo ha sido la más estudiada dentro del empleo de los estímulos emocionales, no sólo en el mundo de la comunicación de marketing sino también en el político y en el de la educación infantil. Durante muchos años los comunicadores de marketing creyeron que la efectividad de un mensaje crecía con el nivel de miedo producido. Los estudios actuales indican que ni los anuncios extremadamente fuertes, ni los extremadamente débiles en estímulos de miedo se muestran tan efectivos como los moderados para producir adhesión a lo que se recomienda. Ray y Wilkie explicaron estos hallazgos, destacando dos tipos de efectos, a medida que crece el miedo.

> **En primer lugar, conforme un estímulo provoca miedo existe una mayor probabilidad de ganar atención en el mensaje sobre el producto,... Pero el miedo provoca también una cierta inhibición sobre la imagen, ... Si es demasiado alto, existe la posibilidad de evitar defensivamente el anuncio, negar la amenaza, distorsionar el significado del mensaje o ver las recomendaciones como inadecuadas.**

La credibilidad en la fuente mejora la efectividad de los anuncios basados en el miedo. Cuando aquella es alta, el anuncio apoyado en el miedo induce a un cambio en las actitudes. American Express, una fuente de alta credibilidad, utiliza una campaña basada en el miedo para recomendar a sus clientes que utilicen sus cheques de viaje. Si se quiere que este tipo de mensaje sea efectivo, la comunicación debe prometer resolver el miedo que provoca de forma efectiva y creíble: de otra manera los clientes ignorarán o minimizarán la amenaza.

Fuente: Michael L.Ray and William I. Wilkie, "Fear: The Potential of an Appeal Neglected by Marketing", *Journal of Marketing*, Enero 1.970, pp. 55-56; Brian Sternthal and C. Samuel Craig, "Fear Appeals: Revisited and Revised," *Journal of Consumer Research*, Dicembre 1.974, pp. 22-34; John J. Burnett and Richard L. Oliver, "Fear Appeal Effects in the Field: A Segmentation Approach", *Journal of Marketing Research*, Mayo 1.979, pp. 181-90; and Lynette S. Unger and James M. Stearns, "The Use of Fear and Guilt Messages in Television Advertising: Issues and Evidence", *en 1.983 Educators'Proceedings*, ed. Patrick E. Murphy (Chicago: American Marketing Association, 1.983), pp. 16-20.

fuerte podría haber bloqueado su uso a otros grupos que en principio podrían sentirse atraídos. *Los estímulos ambiguos* pueden llevar a una definición más amplia del mercado y a un uso más espontáneo de algunos productos. La definición de conclusiones en la comunicación parece más propia de productos complejos o especializados, de los que se pretende un uso único y claro.

Argumentaciones de uno o de dos lados. Este punto plantea la pregunta de si el comunicador debe hacer mención exclusivamente a los valores positivos o incluir también algunos negativos. En principio cabe pensar que la comunicación más efectiva hace referencia sólo a los valores positivos, sin embargo, la respuesta no es del todo clara. He aquí algunos hallazgos:[13]

- Los mensajes que destacan sólo valores positivos funcionan mejor con audiencias positivamente predispuestas al comunicador, inicialmente.
- Los mensajes con argumentos y con contraargumentos funcionan mejor con audiencias que pueden estar en principio opuestas.
- Las comunicaciones con argumentos y contraargumentos son más efectivas con audiencias muy educadas.
- La comunicación con argumentos y contraargumentos es más efectiva en audiencias a las que les gusta estar expuestas a la contrapropaganda.

Orden de presentación Este punto suscita la pregunta de si el comunicador debe plantear los argumentos más interesantes al principio o al final. En el caso de mensajes que tienen sólo valores positivos, la presentación de los argumentos más fuertes al principio tiene la ventaja de

ganar inicialmente atención e interés, lo cual es especialmente importante en periódicos y otros medios donde no se espera que la audiencia atienda todo el mensaje. Sin embargo, todo ello significa una presentación anticlimática. Con un auditorio cautivo una presentación climática podría ser más efectiva. En el caso de mensajes con argumentaciones y contraargumentaciones la pregunta es si se deben presentar los argumentos positivos al principio o al final. Si el auditorio está inicialmente opuesto, el comunicador podría comenzar con las argumentaciones del mismo, ésto desarmaría a la audiencia y le permitiría finalizar con sus propias argumentaciones personales, de donde se deduce que comenzar con los argumentos más fuertes no es siempre lo más indicado, en ocasiones es mejor finalizar con ellos. [14]

FORMATO DEL MENSAJE • El comunicador debe desarrollar un formato con fuerza para el mensaje. Así, en la publicidad escrita el creativo tiene que decidir la cabecera, las ilustraciones y el color; si el mensaje se va a emitir a través de la radio, tendrá que escoger cuidadosamente las palabras, la calidad de las voces (ritmo, articulación) y la vocalización (pausas). La forma de promocionar vía sonido un automóvil usado, ha de sonar diferente a la de un nuevo Cadillac. Si el mensaje se va exponer en la televisión o en comunicación personal, hay que planificar además de los elementos anteriores, el lenguaje del cuerpo, las claves de comunicación no verbales etc. y los presentadores deben cuidar las expresiones de su cara, gestos, vestido, peinado. Si se transmite a través del propio producto o de su envase, el comunicador tendrá que prestar atención al color, textura, forma y tamaño de los mismos.

> El color juega un importante papel de comunicación en la definición de preferencias alimenticias. Así, en una ocasión se eligió una muestra de mujeres para que señalaran sus preferencias sobre cuatro cafés que se habían colocado en recipientes marrones, azules, rojos y amarillos (todas las muestras de café eran idénticas y desconocidas para las mujeres). El 75% sintió que el café servido del recipiente marrón sabía demasiado fuerte; alrededor del 85% indicó que el envasado en el contenedor rojo era el de sabor más idóneo; casi todas sintieron que el café del recipiente azul era suave y que el contenido en el amarillo era flojo.

FUENTE DEL MENSAJE • Los mensajes comunicados por fuentes atractivas consiguen mayor atención y recuerdo. Es por ello que los publicistas utilizan con frecuencia personas célebres en relación con sus anuncios, tales como Michael Jackson para Pepsi Cola, O.J. Simpson para Hertz, etc. Las personas son más efectivas cuando guardan relación con el atributo del producto que se pretende comunicar. Así O.J. Simpson es un buen recomendador de la marca Hertz, puesto que es conocido por su velocidad. Igualmente tiene gran importancia en la eficacia de la comunicación la credibilidad de la fuente; los mensajes comunicados por emisores fiables son más persuasivos, por ello, las compañías fabricantes de medicamentos quieren que los médicos, a los que se presume una alta credibilidad, testifiquen sobre los beneficios de sus productos. En campañas antidroga, ex-adictos avisan a los estudiantes de los peligros de la droga, al gozar de más credibilidad, en este sentido, que los profesores.

Pero, ¿cuáles son los factores que apoyan la credibilidad de las fuentes de mensajes? Los más importantes son la experiencia, el grado de confianza y el grado de gusto personal. [15] La *experiencia* es el conocimiento específico que el comunicador aparenta tener sobre el argumento que proclama; así, doctores, científicos y profesores se supone que tienen gran experiencia en sus campos respectivos. El *grado de confianza* se relaciona con la percepción del nivel de objetividad y honestidad de la fuente. En los amigos se confía más que en los desconocidos o en los vendedores. El *grado de aceptación* describe el atractivo de la fuente para la audiencia; características como el sentido del humor, naturalidad, etc. hacen a la fuente más aceptable. La fuente más creíble será por lo tanto aquella que puntúe alto en las tres dimensiones anteriores.

Si una persona tiene una actitud positiva o negativa tanto sobre la fuente como sobre el mensaje se dice que existe un estado de congruencia. Pero ¿qué ocurre si una persona mantiene una actitud hacia la fuente y la contraria hacia el mensaje? Supongamos que un constructor oye

a una persona célebre, que le cae bien, encumbrar una marca que no le gusta. Osgood y Tannenbaum defienden que se producirá *un cambio en las actitudes de la persona, que incrementará el nivel de congruencia entre las dos evaluaciones.*[16] El constructor terminará respetando menos a la persona célebre y gustándole algo más la marca y si vuelve a encontrar a la misma persona ensalzando otras marcas que tampoco le gustan, terminará desarrollando un visión negativa del individuo y manteniendo sus actitudes negativas hacia las marcas. El *principio de congruencia* dice que los comunicadores pueden usar su buena imagen para reducir algunos sentimientos negativos hacia la marca, pero en el proceso pueden perder estima de la audiencia.

Selección de los Canales de Comunicación

El comunicador debe seleccionar canales eficientes de comunicación para llevar el mensaje. Se pueden distinguir dos tipos de canales, *personales y no personales.*

CANALES PERSONALES DE COMUNICACION • La comunicación a través de canales personales supone dos o más personas tratándose directamente el uno con el otro, cara a cara, persona a audiencia, a través del teléfono o a través del correo. La efectividad de estos canales se deriva de las posibilidades de individualizar la presentación y la retroalimentación.

Se puede distinguir entre tres tipos de canales personales de comunicación, vendedores, expertos independientes y canales sociales. El *canal del vendedor* consiste en que los empleados de la compañía contactan con compradores potenciales en el mercado. Los *expertos independientes* son personas experimentadas que hacen declaraciones al público objetivo. Los *canales sociales* son los vecinos, amigos, familiares y asociados que hablan al público objetivo. Este último canal, conocido como la *influencia del boca a boca*, es el más persuasivo en muchas de las áreas de producto.

La influencia personal desempeña un gran peso especialmente en las siguientes situaciones:

- *Cuando el Producto sea Caro, Peligroso o de Compra Poco Frecuente*: aquí los compradores probablemente serán buscadores de información relevante. Irán más allá de los medios masivos de información y buscarán las opiniones de fuentes con conocimiento y confianza.
- *Cuando el Producto Tiene Connotaciones Sociales de Status*: productos tales como el automóvil, el vestido e incluso la cerveza o los cigarrillos, tienen diferenciaciones significativas entre sus marcas que implican algo sobre el status o el gusto de quien los usa. Los consumidores probablemente escogerán aquellas marcas que sean aceptables para sus grupos.

Las empresas pueden llevar a cabo varias acciones a fin de estimular la influencia de los canales personales para que estos trabajen a su favor, tales como:

- *Identificar a Individuos y Compañías con Influencia y Dedicarles Tiempo y Esfuerzo*: así, en el mercado industrial las empresas pueden seguir a una única compañía líder a la hora de adoptar innovaciones, a la que deberían dirigirse los esfuerzos iniciales de venta.
- *Crear Líderes de Opinión que Promuevan Nuestro Producto, Suministrándoles el Mismo Gratuitamente o en Términos Especiales*: una empresa podría ofrecer inicialmente una nueva raqueta de tenis a los miembros de una escuela de tenis a un precio especial, esperando que sus futuras estrellas del tenis utilizaran el boca a boca para hablar de las ventajas de la nueva raqueta.
- *Trabajar con Influenciadores de la Opinión de la Sociedad tales como Discjockeis, Directivos de Grupos, Presidentes de Organizaciones de Mujeres*: cuando se introdujo el coche Thunderbird de la marca Ford, se enviaron invitaciones a ejecutivos ofreciéndo-

doles una conducción libre durante un día. De los 15.000 que hicieron uso de esta invitación, el 10% lo compró, y el 84% restante dijo que lo había recomendado a un amigo.

- *Utilizar Personas Conocidas en Anuncios Testimoniales*: Pepsi Cola pagó varios millones de dólares a Michael Jackson para hacer sus anuncios. Las empresas de equipos de golf y tenis utilizan normalmente jugadores para patrocinar sus equipos.
- *Desarrollo de Comunicaciones que Tengan Alto "Valor de Conversación"*: la empresa Wendy diseñó la campaña "dónde está la ternera" (en la que aparecía una persona mayor, llamada Clara, preguntando dónde estaba escondida la ternera dentro de todo aquel pan) a través de la cual creó un alto valor de conversación. [17]

CANALES DE COMUNICACION NO PERSONALES • Los canales de comunicación no personales llevan los mensajes sin contacto o interacción entre las personas. Podemos destacar los medios masivos, la creación de atmósferas y el diseño de acontecimientos especiales.

Los *medios masivos* incluyen medios masivos escritos (periódicos, revistas), medios masivos hablados (radio, televisión), medios electrónicos (cassetes, videocassete, videodisco) y medios masivos de exhibición (posters). La inmensa mayoría de los mensajes no personales se transmiten a través de medios masivos, por lo general remunerados.

Las *atmósferas* son "medios empaquetados",que crean o refuerzan las creencias del comprador frente al producto. Así, se decoran las oficinas con alfombras orientales y muebles de roble para comunicar estabilidad y experiencia. [18] Un hotel incorpora escaleras elegantes, columnas de mármol y otros signos tangibles para comunicar lujo.

Los *acontecimientos especiales* son sucesos especialmente diseñados para comunicar mensajes concretos a públicos objetivos. Así, los departamentos de relaciones públicas preparan conferencias, grandes inaguraciones y patrocinios deportivos para transmitir comunicaciones específicas a determinadas audiencias.

Si bien la comunicación personal es con frecuencia más efectiva que la utilización de los medios masivos de comunicación, éstos podrían ser el principal camino para estimular la comunicación personal, ya que afectan a las actitudes personales y al comportamiento a través de un *proceso de comunicación de dos pasos*. Con frecuencia las ideas fluyen desde la radio y medios escritos a los líderes de opinión, y de éstos a las otras partes menos activas de la población. [19]

Este flujo de comunicación en dos etapas tiene varias implicaciones. En primer lugar, la influencia de los medios masivos en la opinión pública no es tan directa, poderosa y automática como se supone, viéndose mediatizada por los *líderes de opinión*, personas que pertenecen a los grupos principales y cuyas opiniones se buscan en muchas categorías de productos. Los líderes de opinión están más expuestos a los medios masivos que aquellos a quienes influencian, extendiendo así la influencia de los mismos. De esta forma, transmiten mensajes que a veces pueden estar alterados o no tienen contenido actuando, de hecho, como "abre puertas".

En segundo lugar, esta hipótesis contradice la idea de que los estilos de consumo de las personas están principalmente influenciados por un efecto "arriba-abajo", procedente de las clases sociales más altas, ya que, por el contrario, los sujetos interaccionan primariamente con los de su propia clase social y adquieren su moda y otras ideas de los líderes de opinión de su grupo. [20]

Una tercera implicación es que los comunicadores de masas serían más eficientes dirigiendo sus mensajes específicamente a los líderes de opinión, permitiendo que, posteriormente, éstos lleven sus mensajes al resto del público objetivo. Así, las empresas farmacéuticas intentan promocionar sus nuevos productos a través de los médicos más influyentes. Investigaciones más recientes indican que si bien tanto los líderes de opinión como el público en general están afectados por los medios de comunicación, los primeros vienen estimulados por los medios masivos, mientras que los segundos buscan información a través de aquellos.

EMPRESAS Y SECTORES

LOS DENTISTAS UTILIZAN LA COMUNICACION BOCA A BOCA PARA ATRAER A MAS CLIENTES

Muchos profesionales encuentran que un número importante de sus nuevos clientes provienen de la comunicación boca a boca. Estos profesionales necesitan, por lo tanto, conocer cómo hacer que sus clientes actuales les recomienden a otros nuevos potenciales. He aquí algunas ideas que han utilizado los dentistas:

1. **Pida a los pacientes, nombres de amigos y conocidos, para enviarles catálogos o que hablen a sus amigos sobre su forma de trabajar.**
2. **Ponga posters en la consulta que digan: "Los clientes satisfechos son nuestros mejores clientes; si Vd. lo está de nosotros, díganselo a sus amigos".**
3. **Cuando se haya completado el tratamiento de un paciente pregúntele si está contento. Si dice que sí, dígale que espera poder satisfacer a sus amigos igualmente. Déle un catálogo sobre los cuidados dentales que debe seguir, así como copias extras para sus amigos.**
4. **Pregunte a cada nuevo cliente quién le indicó que le visitara, ponga el nombre del nuevo en la tarjeta del antiguo. Cuando este venga, agradézcale el haberle recomendado a aquél.**

Los investigadores de la comunicación se están moviendo hacia una visión de la comunicación interpersonal en estructuras sociales, [21] percibiendo a la sociedad como dividida en pequeños grupos sociales cuyos miembros se interaccionan entre ellos mucho más frecuentemente que con los que estén fuera. Los miembros de un grupo son similares, y esta proximidad facilita la comunicación efectiva entre ellos y les separa a la vez de otros grupos con diferentes ideas. El reto es crear una mayor apertura en el sistema, a través de la cual las personas de cada grupo intercambien más información con otras en la sociedad, por medio de personas que actúen de enlace y puente. Un enlace *unión* es una persona que pone en contacto dos o más grupos sin pertenecer a ninguno de ellos; un *puente* es una persona perteneciente a un grupo que está unida a otra de otro grupo. Las comunicaciones boca a boca fluyen mucho más fácilmente dentro de los grupos, siendo el problema facilitar la comunicación entre personas de diferentes grupos y crear una red de difusión.

El Establecimiento del Presupuesto de Comunicación de Medios

Una de las más difíciles decisiones de marketing con la que se enfrentan las empresas es cuánto dedicar a las tareas de comunicación. John Wanamaker, director de una gran compañía dijo: "Sé que la mitad de mi publicidad significa malgastar el dinero, pero no sé a qué mitad pertenece la parte inútil".

No es sorprendente que las empresas y los sectores varíen considerablemente en los presupuestos de sus inversiones en comunicación. Así, éstos pueden suponer desde el 30% al 50% sobre las ventas en el sector cosméticos, a sólo de un 10% al 20% en el sector industrial, pudiendo encontrarnos también dentro de éste con una gran variedad de presupuestos. Philip Morris es un gran inversor, que cuando adquirió la compañía Miller y posteriormente la Seven Up, incrementó sustancialmente sus presupuestos de comunicación, lo que supuso que la cuota de mercado de la empresa Miller creciera del 4% al 19%, en cinco años.

A la pregunta, cómo deciden las empresas su presupuesto de comunicación, podemos describir los cuatro métodos más utilizados, que son:

LO QUE SE PUEDA • Varias compañías establecen su presupuesto de comunicación en base al nivel de gasto que puedan afrontar. Un ejecutivo lo explicó de la siguiente forma: "Es el método más simple, en primer lugar pregunto al controler: ¿de cuánto puede disponer la empresa para dedicarlo a comunicación?; responde que millón y medio; posteriormente, el Presidente me pregunta cuánto deberíamos gastar este año y respondo que alrededor de millón y medio". [22]

Este sistema de establecer el presupuesto ignora completamente el papel de la promoción como una inversión y su impacto inmediato en las ventas, lo que lo hace incierto para cada periodo y lleva a una planificación díficil a largo plazo.

PORCENTAJE SOBRE LAS VENTAS • Muchas empresas basan sus presupuestos de comunicación como un porcentaje concreto sobre su cifra de ventas (posterior o anticipado) o sobre su precio de venta. Un ejecutivo de una compañía ferroviaria dijo: "Nosotros establecemos nuestra cuota publicitaria para cada año el uno de diciembre de año precedente, ya que en esa fecha conocemos los ingresos generados por la venta de nuestros pasajes a lo largo del año y tomamos el 2% para nuestra cuota publicitaria del próximo". [23] Las empresas de automóviles establecen como presupuesto un porcentaje fijo sobre el precio planificado para cada coche.

Este método tiene una serie de ventajas, como son: en primer lugar, el hecho de que los costes de comunicación varíen en función de lo que la compañía pueda gastar, lo cuál satisface a los gerentes financieros, que sienten que los gastos a soportar deben guardar relación con las ventas de la empresa a través de los ciclos del negocio; en segundo lugar, lleva a los gestores a pensar en términos de la relación entre costes de promoción, precio de venta y beneficio por unidad y, en tercer lugar, favorece la estabilidad competitiva en el sentido de que las empresas rivales gastan aproximadamente el mismo porcentaje sobre sus ventas.

A pesar de estas ventajas, el método del porcentaje de ventas tiene escasa justificación, ya que usa razonamientos circulares, al considerar las ventas como causa de la promoción, en lugar de como resultado de la misma, al tiempo que conduce a la aceptación de un presupuesto en base a la disponibilidad de fondos, en vez de fijarse en las oportunidades del mercado, lo que desanima la experimentación en promociones contra ciclos o inversiones agresivas en comunicación. La dependencia de este presupuesto interfiere la planificación a largo plazo, puesto que tampoco proporciona una lógica para escoger el porcentaje específico, a no ser el usado en el pasado o el fijado actualmente por los competidores. Finalmente, este método no promueve el establecimiento de un presupuesto de comunicación relacionado con lo que cada producto y territorio merece.

METODO DE PARIDAD CON LA COMPETENCIA • Algunas compañías establecen su presupuesto de comunicación de tal forma que alcancen la misma *proporción sobre las ventas* que la competencia. Este pensamiento se ilustra con la pregunta de un ejecutivo a su distribuidor: "¿Tiene usted alguna idea de lo que están invirtiendo otras empresas en comunicación, que nos indique qué proporción sobre las ventas brutas deberíamos dedicar a publicidad?" [24] Este ejecutivo cree que gastando el mismo porcentaje sobre las ventas que sus competidores mantendrá su cuota de mercado.

Dos razones defienden este método: una es que los gastos de la competencia representan el deseo colectivo de la industria, y la otra es que, mantener una paridad competitiva, ayuda a evitar guerras de comunicación.

Ninguno de estos argumentos es válido ya que no hay ninguna base para creer que la competencia conozca mejor que nosotros cuánto deberíamos gastar en comunicación y la imagen de cada compañía, sus recursos, oportunidades y objetivos difieren tanto, que sus presupuestos difícilmente serán una guía para los nuestros. Además no hay evidencia de que los presupuestos basados en la paridad competitiva desanimen las guerras de promoción.

METODO DE INVERSION SEGUN LOS OBJETIVOS A CONSEGUIR • Este método requiere que los expertos de marketing definan sus objetivos específicos de comunica-

ción, así como las tareas que deben desarrollarse para afrontarlos y estimen los costes de desarrollo de cada una de estas tareas. La suma de dichos costes constituirá el presupuesto de comunicación.

Ule mostró cómo el método de objetivos y tareas podría utilizarse para establecer un presupuesto de publicidad para un nuevo cigarrillo con filtro llamado "Sputnik" (nombre ficticio). [25] Estos pasos son los siguientes:

1. *Establecer el Objetivo de Cuota de Mercado.* El comunicador quiere un 8% de cuota de mercado. Teniendo en cuenta que hay cincuenta millones de fumadores, la compañía pretenderá alcanzar 4 millones de fumadores para la marca Sputnik.
2. *Definir el Porcentaje de Mercado que Conocerá la Publicidad de Sputnik.* El publicista espera llegar al 80% (40 millones de fumadores) con la publicidad.
3. *Definir el Porcentaje de las Personas que Conociendo la Marca Sputnik se Sientan Animadas a Probarlo.* El comunicador estaría encantado si el 25% de los fumadores que conozcan la marca, es decir, diez millones, la prueban. Esto es así porque estima que el 40% de los que la prueben, cuatro millones de personas, se convertirán en usuarios leales. Este es el objetivo de mercado.
4. *Definir el Número de Pases Publicitarios Necesarios para un Porcentaje de Prueba del 1%.* El anunciante estima que son necesarios cuarenta pases publicitarios para obtener un 25% de prueba.
5. *Definir la Presión Publicitaria o Puntos de Contacto (G.R.P.'s).* Un punto de contacto bruto supone alcanzar al 1% del público objetivo. Si la compañía quiere conseguir una cobertura neta del 80% con un total de cuarenta exposiciones del mensaje, deberá comprar una presión equivalente a 3.200 puntos de contacto brutos (G.R.P.'s).
6. *Determinar el Presupuesto Publicitario en Función del Número de Contactos Bruto.que Necesitamos.* Si el coste por impacto es de 3.277 dólares, el presupuesto publicitario para alcanzar una cobertura neta del 80% del público objetivo, adquiriendo un número total de contactos de 3.200, será de 10.486.400 dólares (= 3.277 $ x 3.200)

Este método tiene la ventaja de relacionar el gasto presupuestario con la distribución de contactos, cobertura conseguida, nivel de prueba y uso regular.

Una importante decisión es el peso del mix de promoción dentro del marketing mix de la empresa. La respuesta depende entre otras cosas de la situación en el ciclo de vida del producto, de su grado de diferenciación, consumo habitual, etc. En teoría, el presupuesto de promoción debe establecerse de tal forma que el beneficio marginal del último dólar invertido en promoción iguale al del invertido en otra herramienta diferente de la promoción. Sin embargo, llevar a la práctica este principio no es una tarea fácil.

La Decisión del Mix de Comunicación

Las empresas se enfrentan con la tarea de distribuir el presupuesto total de comunicación entre sus cuatro herramientas, es decir: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y equipo de ventas. Dentro de un mismo sector las compañías pueden diferenciarse sensiblemente en la distribución de aquél; así, la empresa Avon concentra su presupuesto de comunicación en la venta personal (la publicidad supone sólo un 1% sobre las ventas), mientras que la marca Revlon invierte fuertemente en publicidad (un 7% sobre ventas). En la venta de aspiradores la empresa Electrolux gasta mucho en equipo de ventas mientras que la compañía Hoover confía más en la publicidad. Así pues, es posible alcanzar un mismo nivel de ventas con diversas posibles mezclas de publicidad, ventas, promoción y relaciones públicas (Estrategias de Marketing 21-2 ilustra las distintas mezclas de comunicación de empresas que venden a otras compañías).

Las empresas buscan siempre caminos para incrementar su eficacia, sustituyendo unas herramientas de comunicación por otras. Así, muchas reemplazan a sus vendedores por publici-

dad, mailing y telemarketing. Otras compañías incrementan sus gastos de promoción en relación con la inversión en comunicación para obtener ventas más rápidas. El carácter sustitutivo de las diversas herramientas de comunicación, explica por qué las diferentes funciones de marketing necesitan estan coordinadas dentro de un único departamento.

El diseño del mix de comunicación se complica más cuando alguna de las herramientas es necesaria para poder utilizar otra. Así, cuando la compañía McDonald's decidió desarrollar un concurso de un millón de dólares en sus tiendas de comida rápida (una forma de promoción de ventas), tuvo que utilizar los periódicos para informar a la gente (publicidad). Cuando la empresa General Mills desarrolla una campaña de publicidad para lanzar un nuevo pastel, tiene que hacer igualmente una campaña de información en los canales para conseguir su apoyo.

A la pregunta de si existe alguna secuencia lógica para establecer el presupuesto de comunicación, entendemos que normalmente el presupuesto de ventas es el primero, porque gran parte de este presupuesto es coste fijo. Luego surge la disyuntiva de si seguir con el de promoción o con el de publicidad. En la actualidad los gerentes de marca de empresas que venden bienes de consumo, establecen primeramente el presupuesto de promoción, debido a que el poder de contratación de los canales, requiere una cierta suma para la promoción de ventas y así se aseguran de que los consumidores acudirán a algún canal para comprar la suficiente cantidad de los productos promovidos. Finalmente, deciden el presupuesto de publicidad. En el pasado, cuando los fabricantes tenían más poder que los distribuidores, sucedía al revés.

Existen numerosos factores que influyen en la decisión del mix de comunicación. En las líneas siguientes los examinaremos.

LA NATURALEZA DE CADA UNA DE LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACION • Cada herramienta de comunicación, publicidad, ventas, promociones y relaciones públicas, tiene sus propias características y costes que los especialistas en marketing tienen que conocer para hacer una selección adecuada.

Publicidad Puesto que hay muchas formas y usos de la publicidad, es difícil generalizar sobre este aspecto, aunque sí se pueden destacar las siguientes características en esta herramienta:

- *Presentación Pública.* La publicidad es un modo de comunicación pública cuya naturaleza confiere una especie de legitimación al producto, a la vez que sugiere una oferta estándar.
- *Capacidad de Penetración.* La publicidad es un medio penetrante que permite al vendedor repetir el mensaje numerosas veces y al comprador compararlo con los de la competencia. La publicidad utilizada a gran escala comunica lo positivo sobre la grandeza del vendedor, su popularidad y éxito.
- *Expresividad Amplificada.* La publicidad proporciona a las empresas oportunidades para destacar sus productos a través del uso artístico de la impresión, el sonido y el color, aunque a veces un exceso de expresividad, se puede comer el mensaje.
- *Impersonalidad.* La publicidad no puede tener tanta fuerza como un vendedor, ya que el auditorio no está obligado ni a atender ni a responder, lo que la convierte en un monólogo en lugar de en un diálogo con la audiencia. [26]

La publicidad puede utilizarse tanto para construir una imagen a largo plazo de un producto (los anuncios de Coca Cola), como para obtener ventas rápidas, (un anuncio de Sears para ventas de fin de semana); se trata de un medio muy eficiente para captar a numerosas personas dispersas, con un bajo coste. Algunas formas, tales como la publicidad en televisión, requieren un gran presupuesto, mientras que otras como los periódicos, pueden llevarse a cabo con un presupuesto pequeño. La publicidad puede tener un efecto directo sobre las ventas con su única presencia ya que muchos consumidores piensan que la marca muy anunciada debe ser buena; de otra manera ¿por qué gastarían tanto dinero las empresas anunciando el producto?

ESTRATEGIAS DE MARKETING 21-2

EL MIX DE COMUNICACION DE LAS EMPRESAS QUE VENDEN A OTRAS EMPRESAS

La revista *Business Marketing* publica un amplio estudio sobre los niveles de gasto en las herramientas de comunicación más importantes en relación con empresas que venden a otras empresas. Estiman que éstas invirtieron 91 billones de dólares en 1.985 que se reparten de la siguiente manera:

Marketing directo **30,9**
Mailings y telemarketing

Ferias **21**
Coste de exhibición, viajes y dietas

Incentivos **15,1**
Incentivos de mercancías, viajes y loterías

Publicidad **8,6**
Comunicaciones a clientes y empresas, radio, televisión, páginas amarillas, etc...

Promoción de ventas **7,6**
Publicidad en el punto de venta

Gestión de la fuerza de ventas **5,9**
Formación

Relaciones Públicas **2,4**
Publicidad blanca

Venta Personal La venta personal es la herramienta más efectiva en ciertas fases del proceso de compra, especialmente para crear preferencias en los compradores, convicción y acción, presentando las siguientes características distintivas respecto de la publicidad:

- *Encuentros Frente a Frente:* la venta personal supone una relación directa, inmediata e interactiva entre dos o más personas. Cada parte es capaz de observar y comprender las necesidades de la otra de forma directa, haciendo los ajustes necesarios si fuera preciso.
- *Relaciones:* la venta personal permite el surgimiento de todo tipo de relaciones, desde las derivadas de los intereses de las partes hasta profundos sentimientos de amistad. Los vendedores efectivos mantienen generalmente el afecto de sus clientes si desean conservarlos.
- *Respuesta:* la venta personal genera en el comprador un sentimiento de obligación de escuchar al vendedor, desarrollando un mayor compromiso por atender y responder, incluso aunque sólo sea un simple y educado "gracias".

Estas características distintivas tienen un coste, el del vendedor que, a largo plazo, superó al de la publicidad, puesto que su presupuesto puede oscilar, mientras que del equipo de ventas es más difícil de modificar.

Promoción de Ventas Aunque las herramientas de promoción de ventas -vales de descuento, muestras, concursos, etc.- son muy diversas, presentan tres características comunes:

- *Comunicación*: atraen la atención y generalmente proporcionan información que puede conducir al consumidor hacia el producto.
- *Incentivo*: incorporan algún tipo de atractivo, estímulo o beneficio que proporciona valor al consumidor.
- *Invitación*: representan un estímulo para efectuar la transacción en el momento.

Las empresas utilizan las herramientas de promoción para generar respuestas más intensas y rápidas. La promoción de ventas se puede utilizar para estimular ciertos productos y acelerar sus ventas. Los efectos de la promoción de ventas se hacen patentes a corto plazo, aunque no es una herrramienta efectiva para generar preferencia por la marca a largo plazo.

Relaciones Públicas El atractivo de las relaciones públicas se fundamenta en sus tres características distintivas:

- *Alta Credibilidad*: los relatos y noticias nuevos parecen ser más auténticos y creíbles para los lectores que los anuncios.
- *Penetración*: las relaciones públicas pueden alcanzar al público que rechace a los vendedores y a la publicidad. El mensaje llega al comprador más a través de noticias que mediante comunicación orientada a la venta.
- *Exageración*: las relaciones públicas, como la publicidad, tienen un alto potencial para destacar positivamente la imagen de una empresa o producto.

FACTORES A CONSIDERAR EN EL ESTABLECIMIENTO DEL MIX DE COMUNICACION • Las empresas tienen en cuenta varios factores a la hora de desarrollar su mix de comunicación; estos son:

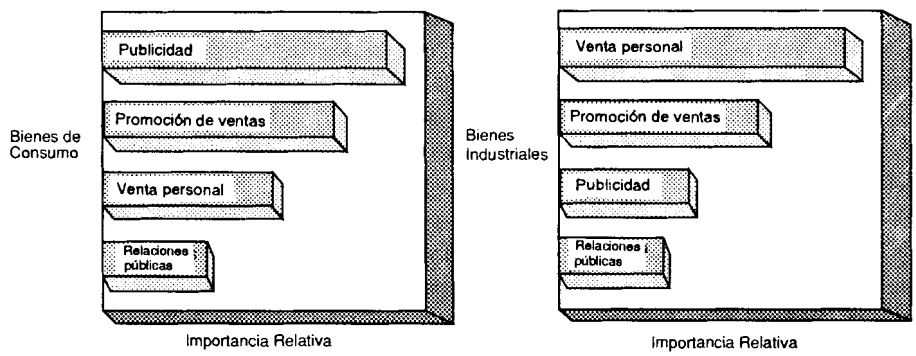
Tipo de Mercado La importancia de las herramientas de comunicación varía según atendamos a mercados de consumo o industriales (ver Figura 21-5). Para las empresas de bienes de consumo, el orden de importancia es: publicidad, promoción de ventas, venta personal y relaciones públicas; para las empresas industriales por el contrario el orden consiste en: venta personal, promoción de ventas, publicidad y relaciones públicas. En general, la venta personal se usa más cuando se trata de bienes complejos, caros y arriesgados y en mercados con compradores escasos, pero de gran tamaño (por lo tanto, mercado industrial).

Si bien la publicidad es menos importante que la venta personal en mercados industriales, también en éstos tiene un significativo papel pudiendo desempeñar las siguientes funciones:

- *Conseguir Notoriedad.* Quienes no conocen la compañía o sus productos pueden rechazar recibir a sus representantes. Por otra parte, estos tendrían que emplear mucho tiempo en describir a la empresa y sus productos.
- *Mejora de la Comprensión.* Si el producto tiene nuevas características, parte de la carga de explicación podría desarrollarse de forma efectiva a través de la publicidad.
- *Recuerdo Eficiente.* Si los clientes conocen el producto pero no están preparados para comprar, la publicidad de recuerdo será más económica que la llamada del vendedor.
- *Generación de Acciones.* La publicidad que implique la entrega de cupones, es un camino efectivo para generar acciones de compra en las que se apoyen los vendedores.
- *Legitimación.* Los representantes pueden utilizar los anuncios de la empresa para legitimar a la compañía y a sus productos.
- *Afianzar la seguridad.* la publicidad puede recordar a los clientes cómo utilizar el producto, reafirmando su seguridad en la compra.

La importancia de la publicidad en los mercados industriales se ha devaluado en muchos estudios. Sin embargo, el de Morril, demostró que la publicidad combinada con la venta

FIGURA 21-5
Importancia Relativa de las Herramientas de Promoción en el Mercado de Bienes de Consumo e Industrial



CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING 21-2

EL ESTABLECIMIENTO DE LOS PRESUPUESTOS DE MARKETING EN EMPRESAS INDUSTRIALES: EL PROYECTO ADVISOR

El profesor Gary L. Lilien dirigió un estudio de cinco años llamado proyecto ADVISOR, que analiza cómo establecen sus presupuestos las empresas industriales. El proyecto ADVISOR se dividió en dos subproyectos, ADVISOR 1 y ADVISOR 2.

Se recogieron datos relativos a sesenta y seis productos industriales de doce empresas. El estudio buscaba encontrar las claves de los presupuestos de marketing y publicidad de las empresas industriales. Sus especialistas en marketing tendían a establecer los presupuestos de publicidad en dos fases: en primer lugar, decidían cuánto invertir en el presupuesto de marketing como un porcentaje de las ventas esperadas (ratio marketing/ventas) y, en segundo lugar, cuánto invertir en publicidad como un tanto por ciento del presupuesto de marketing (ratio publicidad/marketing). Después, multiplicando ambos ratios, obtenían el ratio publicidad/ventas, es decir, lo que iban a gastar en publicidad en relación con las ventas esperadas.

Los datos proporcionaron las siguientes conclusiones:

	Publicidad	P/V	M/V	P/M
Promedio:	$92.000	0,6%	6,9%	9,9%
Intervalo para 50% de los productos:	$16.000-$272.000	0,1%-1,8%	3%-14%	5%-19%

La media de inversión en publicidad de la muestra fue de 92.000 dólares, y en el 50% de los casos, la inversión en publicidad se encontraba entre 16.000 y 272.000 dólares. Como promedio las empresas gastaban sólo un 0,6% de sus ventas en publicidad; en marketing invertían un 7% de sus ventas y la publicidad suponía un 10% de su presupuesto de marketing. La tabla muestra también las cifras de variación para el 50% de los productos.

Las empresas pueden utilizar estas tablas para chequear si sus ratios de marketing/ventas y de publicidad/marketing, se encuentran dentro de ese 50% de las compañías "más normales". Si uno de ambos ratios está fuera de los promedios, bien sea por arriba o por abajo, la dirección debe preguntarse por qué. Si no pueden encontrarse buenas razones, los presupuestos de publicidad y de marketing deben ser revisados.

Pueden existir buenas razones para haber invertirdo más o menos que la media de las compañías. Lilien investigó un gran número de factores sugeridos por los gestores de marketing, que conducían a invertir más o menos que la media en sus presupuestos de publicidad y marketing. Encontró seis factores que tenían especial importancia en los presupuestos de marketing: situación en el ciclo de vida del producto; frecuencia de compra; calidad; exclusividad e identificación

personal, incrementaba en un 23% las ventas que se hubieran obtenido sin publicidad. Para la misma cantidad de ventas, el coste de comunicación se redujo en un 20%. [28] Freeman desarrolló un modelo para dividir las acciones de comunicación entre publicidad y venta personal, dependiendo de las tareas que se realizan de forma más eficiente con cada una de ellas. [29] La investigación de Levitt mostró también el importante papel que la publicidad desempeña en los mercados industriales (ver Estrategias de Marketing 21-3). Lilien, en el proyecto ADVISOR, desarrolló un conjunto de investigaciones en las que buscaba identificar y comentar las prácticas desarrolladas por las empresas industriales en el establecimiento de sus presupuestos de comunicación de marketing (ver Conceptos y Herramientas de Marketing 21-2).

Por otra parte, la tarea de la venta personal puede suponer una gran contribución en el marketing de bienes de consumo. Numerosos ejecutivos de este tipo de productos, no consideran suficientemente el papel de la fuerza de ventas, utilizándola principalmente para recoger órdenes semanales de los comercios y para saber si existe suficiente stock en las estanterías. El

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING 21-2

del producto con la empresa; cuota de mercado; concentración de ventas y crecimiento de los clientes. A continuación incluímos algunos hallazgos del estudio de Lilien.

- **El ratio marketing/ventas disminuye a medida que avanzamos en el ciclo de vida del producto.**
- **Cuanto mayor es la frecuencia de compra del producto, mayor es el ratio publicidad/marketing.**
- **Cuanto mayor es la calidad o exclusividad del producto, mayor es el ratio publicidad/marketing.**
- **Cuanto mayor es la cuota de mercado, menor es el ratio marketing/ventas.**
- **Cuanto mayor es la concentración de clientes, menor es el ratio marketing/ventas.**
- **Cuanto mayor es el tipo de crecimiento o tasa de crecimiento del mercado, mayores son los ratios marketing/ventas y publicidad/marketing.**

Posteriormente, el proyecto ADVISOR investigó la forma en la que las compañías industriales repartían sus presupuestos de publicidad en cuatro medios:

- ***Espacios Escritos*: prensa técnica, prensa comercial y revistas (41%).**
- ***Marketing Directo*: envío de catálogos, proyectos y otras piezas de marketing directo (24%).**
- ***Imágenes*: películas industriales (11%).**
- ***Promoción*: promoción de ventas (24%).**

Las cifras muestran los porcentajes medios invertidos por las empresas industriales en los cuatro medios. Lilien testó cuatro variables que influencian el reparto de presupuestos, a saber: volumen de ventas, ciclo de vida, concentración de ventas y número de consumidores. He aquí algunas conclusiones:

- **Cuanto mayor es el volumen de ventas, mayor es el uso de las imágenes y la promoción de ventas y menor el de los espacios escritos y marketing directo.**
- **Los productos en las últimas fases de su ciclo de vida, gastan más en publicidad directa y menos en promoción de ventas.**
- **Cuanto mayor es la concentración de los consumidores, mayor es el uso de la promoción de ventas y menor el de las imágenes.**
- **Cuanto mayor es el número de consumidores, menor es el uso de la publicidad directa.**

Posteriormente se desarrolló un nuevo proyecto, llamado ADVISOR 2, con una muestra más amplia, que confirmó los resultados anteriores, conduciendo a la construcción de algunos modelos de utilización para el establecimiento de presupuestos de marketing en empresas industriales.

Fuentes: Gary L.Lilien and John D.C. Little, "The ADVISOR Proyect: A Study of Industrial Marketing Budgets", *Sloan Management Review*, Primavera 1.976, pp. 17-31, con permiso del editor. Copyright © 1.976 by the Sloan Management Review Association. Todos los derechos reservados; y Gary L. Lilien, "ADVISOR 2: Modeling the Marketing Mix Decision for Industrial Products", *Management Science*, Febrero 1.979, pp.191-204. Copyright © 1979 The Institute of Management Science.

sentimiento más corriente es que "los vendedores ponen los productos en las estanterías y la publicidad hace que se compren". Sin embargo, incluso bajo este punto de partida, un equipo de ventas bien entrenado puede hacer tres importantes contribuciones:

- *Incrementar el Nivel de stock en la Estantería.* Los vendedores pueden persuadir a los comercios para que tengan más stock y dediquen más espacio en las estanterías a sus marcas.
- *Entusiasmar.* Los representantes de ventas pueden levantar el entusiasmo de los comerciantes hacia el producto, exagerando la publicidad y las promociones de ventas planificadas.
- *Venta Misionera.* Los representantes pueden conseguir que nuevos comerciantes lleven las marcas de su empresa.

Las Estrategias de "Empujar y Tirar" El mix de comunicación está fuertemente influenciado por la estrategia de "Empujar o Tirar" que utilice la empresa para crear ventas. Ambas estrategias se reflejan en la Figura 21-6. La *estrategia de "empujar"* supone que las acciones de

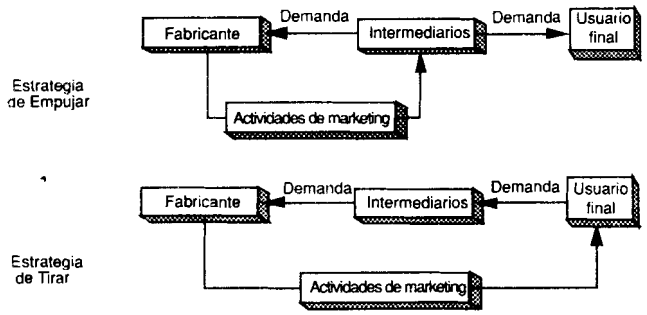


FIGURA 21-6
Las Estrategias de "Empujar" y "Tirar"

marketing (principalmente ventas y promoción de ventas) se dirigen a los comerciantes para que hagan pedidos e intenten vender el producto al cliente final. La estrategia de "tirar" supone que las estrategias de marketing (principalmente publicidad y promoción al consumidor) se dirijan al cliente final y le induzcan a demandar el producto en los comercios, los cuales a su vez, lo pedirán al fabricante. Distintas empresas dentro de un mismo sector pueden seguir estrategias diferentes. Por ejemplo, la empresa Lever Brothers confía más en la estrategia de "empujar" y Procter & Gamble en la de "tirar".

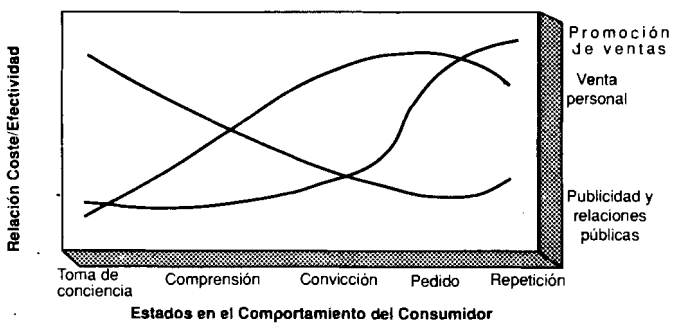
Situación Mental del Comprador Las acciones de comunicación varían en su efectividad según cuál sea el estado mental del comprador. La Figura 21-7 muestra la efectividad relativa de tres herramientas de promoción. La publicidad tradicional y la publicidad blanca son especialmente eficaces en la fase de reconocimiento, dónde son más rentables que las llamadas de los representantes o de la promoción de ventas. La comprensión del concepto se ve afectada igualmente por la publicidad y por la fuerza de ventas. La convicción se ve principalmente influenciada por la venta personal y menos por la publicidad y por las promociones de ventas. El cierre de la venta se influencia fundamentalmente por la venta personal y por la promoción de ventas. La consecución de compras repetidas se ve especialmente afectada por la venta personal y por la promoción de ventas y de la alguna manera, por la publicidad bajo su efecto de recuerdo. Ciertamente la publicidad tradicional y la publicidad blanca son especialmente efectivas en las primeras fases del proceso de decisión y la venta personal y la promoción de ventas, en las últimas.

El ciclo de Vida del Producto La efectividad de las acciones de promoción varía también según las distintas fases del ciclo de vida en las que se encuentre el producto. La Figura 21-8 ilustra la efectividad relativa de dichas acciones según el periodo considerado.

En la etapa de introducción tienen mayor efectividad la publicidad tradicional y la blanca, seguidas de la promoción de ventas, que induce a probar el producto y de la venta personal, dirigida a obtener distribución.

En la fase de crecimiento, todas las acciones de comunicación pueden disminuir su presupuesto porque la demanda ya se ha creado a través de la comunicación boca a boca.

FIGURA 21-7
Efectividad Relativa de Diferentes Herramientas de Promoción según la Situación Mental del Comprador



ESTRATEGIAS DE MARKETING 21-3

EL PAPEL DE LA IMAGEN CORPORATIVA EN EL MARKETING INDUSTRIAL

El profesor Theodore Levitt buscó determinar la contribución relativa de la imagen de la empresa (creada fundamentalmente a través de la publicidad) y de las presentaciones de ventas de la misma (venta personal) en la producción de ventas industriales. Para ello se mostró a varios agentes de compra determinadas presentaciones de un nuevo producto técnico a utilizar como ingrediente en la fabricación de pintura. Las variables a medir eran la calidad de la presentación de ventas y si el vendedor provenía de una empresa conocida, de una empresa con menor imagen o de una empresa desconocida. Se grabaron las reacciones de los agentes de compra después de ver las películas y cinco semanas más tarde, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. **La reputación de las empresas mejora la probabilidad de escucha y de una adopción temprana del producto. Por lo tanto, la imagen corporativa, que puede contribuir a una buena reputación de la empresa, (otras acciones también contribuyen a esta reputación) ayudará a los representantes de ventas.**
2. **Los representantes de compañías conocidas llevan ventaja a la hora de obtener ventas, si sus presentaciones son adecuadas. Las compañías más pequeñas deben utilizar sus limitados fondos en seleccionar y entrenar a buenos representantes de ventas, antes de invertir el dinero en publicidad.**
3. **La reputación de las empresas es especialmente importante cuando el producto es complejo, el riesgo es grande y el agente de compras está profesionalmente menos entrenado.**

***Fuente*: Theodore Levitt, *Industrial Purchasing Behavior: A Study in Communication Effects* (Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1.965).**

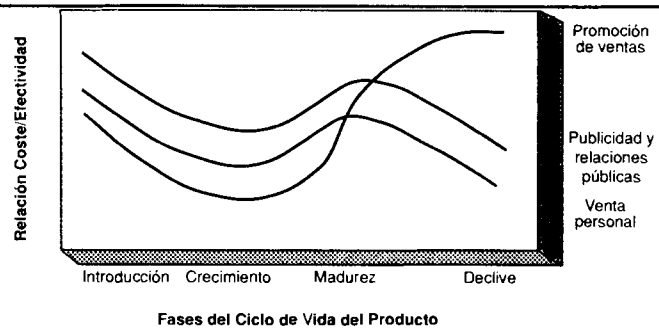
En la etapa de madurez, el orden de importancia de las distintas acciones es: promoción de ventas, publicidad y venta personal. En la fase de declive continúa siendo importante la promoción de ventas, mientras que la publicidad tradicional y la publicidad blanca son menos importantes y la fuerza de ventas dedica una atención mínima al producto.

La Medición de los Resultados de las Acciones de Comunicación

Una vez que se ha ejecutado el plan de comunicación, el comunicador debe medir su impacto sobre el público objetivo. Esto supone preguntar al mismo si reconoce o recuerda el mensaje, cuántas veces lo ha visto, qué recuerda de él, cómo se siente y su actitud presente y pasada hacia el producto y la empresa. El comunicador querrá también obtener datos sobre el comportamiento, tales como cuánta gente ha comprado el producto, a cuánta gente le ha gustado y cuántos han hablado del mismo a otras personas.

La Figura 21-9 proporciona un ejemplo de una buena medida de retroalimentación. Si nos fijamos en la marca A, observamos que su notoriedad es de un 80%, el 60% de los que la

FIGURA 21-8
Efectividad Relativa de las Diferentes Herramientas de Promoción según el Ciclo de Vida del Producto



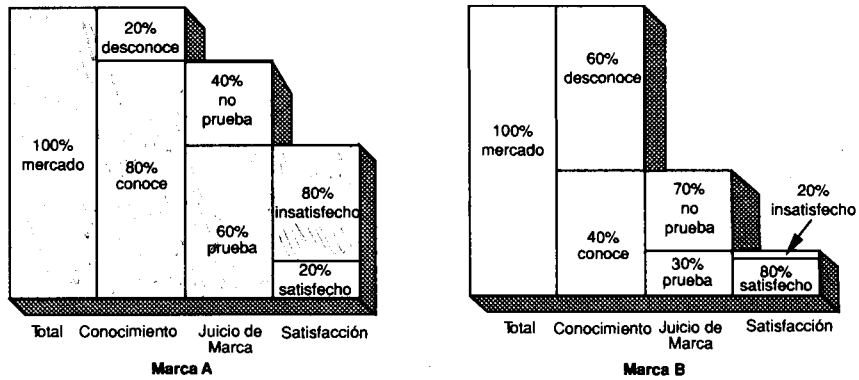


FIGURA 21-9
Situación Actual de las Marcas

conocen la han probado, pero sólo el 20% de los que la han probado están satisfechos. Esto significa que el programa de comunicación es efectivo en crear notoriedad, pero el producto falla en satisfacer las expectativas del consumidor. Por otro lado, la notoriedad de la marca B sólo alcanza al 40% y tan sólo el 30% de los que la conocen la han probado, pero el 80% de los que la han probado están satisfechos. En este caso hay que reforzar el programa de comunicación para aprovecharse del nivel de satisfacción que genera el producto.

La Gestión y Coordinación del Proceso de Comunicación de Marketing

La amplia variedad de herramientas y de mensajes hace necesario que la comunicación se coordine. De otra manera puede ocurrir que los mensajes no se correspondan con la disponibilidad de bienes; puede faltar consistencia o no ser efectivos en coste. Si se les deja solos, el director de cada una de las diversas fuentes de comunicación, luchará por obtener el máximo presupuesto, con independencia de los méritos relativos de cada herramienta. El director de ventas querrá contratar dos nuevos representantes por 80.000 dólares, mientras que el de publicidad pensará en que hay que gastar el mismo dinero en un anuncio de televisión. El encargado de las relaciones públicas querrá más dinero para publicidad blanca. Al telemarketing o a los programas de marketing directo se les dedicará menos atención, a no ser que alguna persona defienda su necesidad o eficacia.

Hoy día algunas empresas se están moviendo hacia la aplicación del concepto *comunicación integral de marketing* que requiere:

- Nombrar un director de comunicación de marketing que tenga responsabilidad sobre el conjunto de todos los esfuerzos de comunicación de la empresa.
- Desarrollar una filosofía de compresión del papel jugado por cada herramienta de comunicación, así como del momento en el que son más eficientes.
- Tomar nota de todos los gastos de comunicación, por producto, por herramienta de comunicación, por fase del ciclo de vida y como elemento clave para mejorar la eficacia de las distintas herramientas.
- Coordinar las distintas actividades de comunicación y su momento de empleo dentro de cada una de las campañas.

La comunicación integral de marketing produce más consistencia en la imagen de la compañía para sus clientes y públicos. Hace recaer la responsabilidad de comunicación en una persona, cuando antes no existía nadie unificando la imagen de la compañía, derivada de miles de acciones. La comunicación integral de marketing conduce a una estrategia total de comunicación de marketing, dirigida a mostrar cómo la compañía y sus productos pueden ayudar a sus clientes a solucionar sus problemas.

RESUMEN

La comunicación de marketing es uno de los cuatro elementos del marketing mix de las empresas. Los hombres de marketing deben saber cómo utilizar la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas y la venta personal, para comunicar la existencia y valor del producto al público objetivo.

El proceso de comunicación tiene nueve elementos: fuente del mensaje, receptor, codificación, decodificación, mensaje, medio, respuesta, retroalimentación y ruido. Los especialistas en marketing deben saber cómo alcanzar al público objetivo, teniendo en cuenta los conceptos de atención selectiva, distorsión del mensaje y recuerdo selectivo.

El desarrollo del programa de comunicación supone tomar decisiones en ocho aspectos: en primer término, el comunicador debe identificar al público objetivo y sus características, incluyendo la imagen del mismo hacia el producto; en segundo lugar debe definir los objetivos de comunicación, bien sea crear notoriedad, conocimiento, gusto, preferencia, convicción o compra; después es preciso diseñar un mensaje con su contenido, estructura, formato y fuente; posteriormente hay que seleccionar los canales de comunicación, sean éstos personales o impersonales y establecer el presupuesto total de promoción/comunicación. Los cuatro procedimientos más utilizados son: gastar lo que sea posible; un porcentaje sobre ventas; lo mismo que la competencia y, finalmente, el método de consecución de objetivos. El presupuesto de promoción/comunicación debe repartirse entre las principales herramientas de comunicación, teniendo en cuenta factores como la utilización de las estrategias de "empujar/tirar", el nivel de disposición a comprar y la situación en el ciclo de vida del producto. Después, los responsables de comunicación deben valorar qué porcentaje de notoriedad tiene el producto, su porcentaje de prueba y su nivel de satisfacción. Finalmente, todos los elementos de comunicación se deben gestionar de manera integrada para conseguir consistencia, emisión en el momento oportuno y la máxima efectividad de la inversión en comunicación.

PUNTOS ESTIMULO

1. La empresa K.C vende zapatos. Recientemente ha llevado a cabo un test de eficacia publicitaria con relación a los modelos de la competencia. Compare los resultados de su producto (caso 5 en la tabla) con los de la competencia (casos 1-4). Utilice el modelo del proceso de comunicación para analizar y comentar los resultados.

	CASO 1	CASO 2	CASO 3	CASO 4	CASO 5
Número de consumidores	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Número de consumidores que:					
Fueron expuestos a la marca	1.200	4.000	4.000	4.000	4.000
Recordaron la marca	450	1.000	3.000	3.000	3.000
Mostraron actitud favorable hacia la marca	75	220	675	1.550	350
Probaron la marca	15	44	135	310	210

2. Mediante las variables notoriedad-actitud, seleccione tres empresas o tres departamentos de su universidad y sobre una muestra de 10, realice un análisis de dichas variables, reflejando sus resultados en una matriz cómo la mostrada en la Figura 21-2
3. Amplíe su estudio y realice un análisis más específico de los componentes de imagen. (ver Figura 21-3). ¿Cómo podrían mejorar su imagen las entidades escogidas?
4. Comente los motivos que pueden impedir que una persona reciba el mensaje deseado por el comunicador. ¿Qué estrategias se pueden utilizar para reducir al mínimo la posibilidad de que ésto ocurra?
5. Suponga que se enfrenta a los siguientes problemas. Recomiende la estrategia apropiada y razónela.

(A) Su público objetivo tiene reservas acerca de su producto. ¿Qué características personales debería poseer en su opinión el emisor del mensaje?

(B) Determine qué estrategias de apelación serían las más efectivas para los siguientes productos y servicios y razone su respuesta: pañales, detergentes, cigarrillos, cinturones de seguridad y seguros de vida.

6. Una empresa puede establecer el presupuesto de promoción basándose en una regla de decisión arbitraria o siguiendo el método de objetivos-tareas. ¿Qué implica cada una de ellas? Cite algún ejemplo.
7. Basándose en su comprensión del proceso de comunicación, sugiera los factores claves a tener en cuenta para utilizar efectivamente los contenidos verbales y no verbales en la creación de la publicidad escrita y audiovisual.
8. Los anuncios publicitarios de T.V. de la cerveza Lite, de la empresa Miller, fueron los que más gustaron y los más recordados y notorios. Los anuncios de Oscar Meyer estaban en el puesto duodécimo en la lista de anuncios más recordados. ¿Podemos deducir que los anuncios de Miller tienen más éxito que los anuncios de Oscar Meyer? ¿Por qué?
9. Aplique las cuatro herramientas más importantes del mix de comunicación a los equipos deportivos profesionales.
10. Entre los medios masivos de comunicación existen importantes diferencias en su capacidad de destacar el producto, de transmitir credibilidad, de atraer la atención y de alcanzar los objetivos. Comente las características principales de cada medio.
11. Desarrolle el guión temático que podrían perseguir las lavanderías a la hora de preparar anuncios a dirigir a la clase alta, a la clase baja y a la media baja, de edades comprendidas entre los 25 y 45 años.
12. ¿Qué tipo de respuesta del consumidor deberían perseguir las estrategias de comunicación de los siguientes productos: servicios legales, pizzas congeladas, servicio veterinario, máquinas de coser, pianos, contestadores automáticos, martillos?

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

1. Las definiciones de publicidad y venta personal están sacadas de *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms* (Chicago: American Marketing Association, 1.960).
2. Harold D. Lasswell, *Power and Personality* (New York: W.W. Norton, 1.948), pp. 37-51.
3. Wilbur Schramm, "How Communication Works", en *The Process and Effects of Mass Communication*, ed. Wilbur Schramm an Donald F. Roberts (Urbana: University of Illinois Press, 1.971), p. 4.
4. Ibídem, p. 32
5. Ver Brian Sternthal and C. Samuel Craig, *Consumer Behavior; an Information Processing Perspective* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1.982), pp. 97-102.
6. Ver Alice H. Eagly, "Sex Differences in Influenceability", *Psychological Bulletin*, Enero 1.978, pp. 86-116.
7. Donald F. Cox y Raymond A. Bauer, "Self-confidence and Persuasibility in Women", *Public Opinion Quarterly*, Otoño 1.964, pp. 453-66; y Raymond L. Horton, "Some Relationships between Personality and Consumer Decision-Making", *Journal of Marketing Research*, Mayo 1.979, pp. 233-46.
8. Ver John Fiske y John Hartley, *Reading Television*, (London: Methuen, 1.980), p. 79.
9. El diferencial semántico fue desarrollado por C. E. Osgood, C. J. Suci y P. H. Tannenbaum, *The Measurement of Meaning* (Urbana: University of Illinois Press, 1.957).
10. Ver Michael L. Ray, *Advertising and Communications Management* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1.982).
11. Ver Brian Sternthal y C. Samuel Craig, "Humor in Advertising", *Journal of Marketing*, Octubre 1.973, pp. 12-18; y John Koten, "After the Serious' 70's, Advertisers Are Going for Laughs Again", *Wall Street Journal*, 23 de Febrero, 1.984, p. 31.
12. Ver James F. Engel, Roger D. Blackwell y Paul W. Minard, *Consumer Behavior*, 5ª ed. (Hinsdale, Ill.: Dryden Press, 1.986), p. 477.

13. Ver C. I. Hovland, A. A. Lumsdaine y F. D. Sheffield, *Experiments on Mass Communications*, vol. 3 (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1.948), Cap. 8. Para un punto de vista alternativo, ver George E. Belch, "The Effects of Message Modality on One- y Two-Sided Advertising Messages", in *Advances in Consumer Research*, ed. Richard P. Bagozzi y Alice M. Tybout (Ann Arbor, Mich.: Association for Consumer Research, 1.983), pp. 21-26.

14. Ver Sternthal y Craig, *Consumer Behavior*, pp. 282-84.

15. Herbert C. Kelman y Carl I. Hovland, "Reinstatement of the Communication in Delayed Measurement of Opinion Change", *Journal of Abnormal and Social Psychology* 48 (1.953), 327-35.

16. C. E. Osgood y P. H. Tannenbaum, "The Principles of Congruity in the Prediction of Attitude Change", *Psychological Review* 62 (1.955), 42-55.

17. Ver también S. Robertson, *Innovative Behavior and Communication* (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1.971), Cap. 9; y Peter H. Reingen y Jerome B. Kernan, "Analysis of Referral Networks in Marketing: Methods and Illustration", *Journal of Marketing Research*, Noviembre 1.986, pp. 370-78.

18. Ver Philip Kotler, "Atmospherics as a Marketing Tool", *Journal of Retailing*, Invierno 1.973-74, pp. 48-64.

19. P. F. Lazarsfeld, B. Berelson y H. Gaudet, *The People's Choice*, 2ª ed. (New York: Columbia University Press, 1.948), p.151.

20. Ver George P. Moschis, "Social Comparison and Informal Group Influence", *Journal of Marketing Research*, Agosto 1.976, pp. 237-44.

21. Ver Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 3ª ed. (New York: Free Press, 1.983).

22. Quoted in Daniel Seligman, "How Much for Advertising?" *Fortune*, Diciembre 1.956, p. 123. Para una mejor presentación de la asignación de presupuestos de promoción ver Michael L. Rothschild, *Advertising* (Lexington, Mass: D. C. Heath, 1.987), Cap. 20.

23. Albert Wesley Frey, *How Many Dollars for Advertising?* (New York: Ronald Press, 1.955), p. 55.

24. Ibídem., p. 49.

25. G. Maxwell Ule, "A Media Plan for 'Sputnik' Cigarettes", *How to Plan Media Strategy* (American Association of Advertising Agencies, 1.957 Regional Convention), pp. 41-52.

26. Ver Sidney J. Levy, *Promotional Behavior* (Glen view, Ill.: Scott, Foresman, 1.971), Capítulo 4.

27. Ibídem.

28. *How Advertising Woks in Today's Marketplace: The Morrill Study* (New York: McGraw-Hill, 1.971), p. 4.

29. Cyril Freeman, "How to Evaluate Advertising's Contribution", *Harvard Business Review*, Julio-Agosto 1.962, pp. 137-48.

22 EL DISEÑO DE PROGRAMAS DE PUBLICIDAD EFECTIVOS

If you think advertising doesn't pay - we understand there are twenty five mountains in Colorado higher than Pike's Peak. Can you name one?

THE AMERICAN SALESMAN

La publicidad es una de las cuatro principales herramientas que las empresas utilizan para dirigir comunicaciones persuasivas al público objetivo. Definimos la *publicidad* como una comunicación no personal y onerosa, de promoción de ideas, bienes o servicios, que lleva a cabo un patrocinador identificado. En 1.987 se invirtieron en publicidad en EEUU más de 109 billones de dólares, no sólo provenientes de empresas privadas, sino también de: museos, profesionales y entidades no lucrativas que comunican sus causas a diversos públicos objetivos. De hecho, ocupando la posición número 33 en el gasto, se encuentra una organización que no busca beneficios, el gobierno americano.

Las cien primeras empresas en gasto publicitario invierten la cuarta parte del total. La empresa Philip Morris encabezó la lista en 1.987, invirtiendo 1.558 millones de dólares, lo que supuso el 8% de sus ventas, que se cifraron en 18.228 millones de dólares. La segunda posición la ocupó Procter & Gamble que invirtió 1.387 millones de dólares, lo que supuso el 11,2% de sus ventas. Entre otros grandes inversionistas en publicidad hay que citar a: General Motors (1.025 millones), Sears (887), RJR Nabisco (840), PepsiCo (704), Eastman Kodak (658) y McDonald´s (650). Si nos fijamos en la publicidad como un porcentaje en la cifra de ventas por sectores, este porcentaje fue bajo en la industria del automóvil y alto en las de alimentación, medicamentos, limpieza y cosméticos. Las empresas que gastaron el mayor porcentaje sobre su cifra de ventas fueron Noxell (33%) y Warner-Lambert (30%). [1]

La publicidad se realizó a través de diversos soportes: en revistas y periódicos; radio y televisión; en el exterior (posters, en el aire, con aviones); a través de cartas; en productos (cajas de cerillas, plumas, calendarios); catálogos; directorios (páginas amarillas); y circulares. La publicidad puede tener muchos objetivos: creación de la imagen corporativa a largo plazo de la organización (*publicidad institucional*), creación de la imagen a largo plazo de una marca concreta (*publicidad de marca*), información sobre oportunidad, servicio o acontecimiento (*publicidad clasificada*), anuncio de una oferta especial (*publicidad de promociones*) y defensa de una causa particular (*publicidad de causas*).

Si bien la publicidad es una herramienta utilizada principalmente por las empresas privadas, se emplea en todos los países del mundo incluídos los socialistas. Es una forma costosa pero efectiva de difundir mensajes, bien sea para crear preferencia por una marca como Coca-

EMPRESAS Y SECTORES

¿COMO FUNCIONA UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD?

Madison Avenue, nombre familiar para la mayoría de los americanos, es una calle de la ciudad de Nueva York en la que se encuentran las oficinas centrales de algunas de las principales agencias de publicidad, aunque la mayoría de las diez mil agencias existentes en la nación, se encuentran fuera de Nueva York y casi todas las ciudades tienen, por lo menos, una agencia, aunque sólo cuenta con una persona. Algunas agencias son enormes -la agencia más grande de Estados Unidos, Young & Rubicam, factura anualmente por encima de los 5,4 billones de dólares.

Incluso las empresas que poseen departamentos de publicidad, utilizan agencias publicitarias. En las agencias trabajan especialistas que, a menudo, llevan a cabo las tareas publicitarias mejor que el propio departamento publicitario de una empresa, ya que suelen aportar un punto de vista externo a la empresa, adquirido a lo largo de años trabajando con diferentes clientes y situaciones. A las agencias se les paga en parte por los descuentos de medios costando, a menudo, poco a la empresa. Además, debido a que son sustituíbles en cualquier momento, se esfuerzan en hacer un buen trabajo.

Las agencias publicitarias están habitualmente formadas por cuatro departamentos; el *creativo* desarrolla y produce los anuncios; el de *medios*, selecciona los medios y dispone la distribución de los anuncios; el de *investigación*, estudia las características y deseos de la audiencia; y el de *administración*, lleva a cabo la gestión económica de la agencia. Cada cuenta se supervisa por un ejecutivo de cuentas y las personas de cada departamento están habitualmente asignadas a trabajar en una o más de ellas.

Las agencias a menudo atraen nuevos negocios debido a su reputación o tamaño. Generalmente, sin embargo, los clientes solicitan proyectos de trabajo a diversas agencias, seleccionando después a una de ellas.

A las agencias publicitarias se las remunera por medio de comisiones y cuotas. Bajo este sistema, la agencia normalmente recibe el 15% de los costes de los medios. Supongamos que una agencia compra 60.000 dólares de espacios de revistas para un cliente. La revista factura a la agencia de publicidad 51.000 dólares (60.000 dólares menos el 15%), la cual, a su vez, factura al cliente 60.000 dólares, guardándose 9.000 dólares en concepto de comisión. Si el cliente compra

Cola, para motivar a los consumidores de una nación a que consuman más leche o practiquen un control de natalidad.

Las empresas realizan su publicidad de diferentes formas: en las empresas pequeñas la publicidad la controla la persona del departamento de ventas o de marketing que trabaje con una agencia externa mientras que las grandes acostumbran a establecer sus propios departamentos de publicidad, cuyos directores informan al vicepresidente de marketing. El trabajo del departamento de publicidad consiste en desarrollar el presupuesto total, aprobar los anuncios y campañas de la agencia, desarrollar la publicidad por correo, la publicidad en el punto de venta y otras formas de publicidad que no suelen a encargarse a las agencias. La mayor parte de las empresas utilizan servicios externos de agencias de publicidad que les ayudan a crear campañas y a seleccionar y contratar medios (ver Empresas y Sectores).

En el desarrollo de un programa de publicidad, los directores de marketing deben comenzar siempre por la identificación del *público objetivo* y de sus *motivos de compra*. Después pueden pasar a tomar las cinco principales decisiones que se distinguen en el desarrollo de programas de publicidad, conocidas como las cinco M's:

- ¿Cuáles son los objetivos de publicidad? (*mission*).
- ¿Cuánto se puede gastar? (*money*).

EMPRESAS Y SECTORES

directamente el espacio a la revista, habría pagado 60.000 dólares, debido a que las comisiones se pagan sólo a las agencias publicitarias reconocidas.

Sin embargo, tanto anunciantes como agencias se encuentran cada vez más insatisfechas con el sistema de comisión. Los grandes anunciantes se quejan de que pagan más por los mismos servicios, que los anunciantes más pequeños, simplemente porque se anuncian más. Los anunciantes creen también que los sistemas de comisión hacen que las agencias se mantengan alejadas de los medios de bajo coste y de las campañas publicitarias de corta duración. Las agencias por su parte también están descontentas, ya que llevan a cabo servicios extras sin obtener ninguna remuneración económica. El resultado de todo esto es la tendencia actual hacia un fijo importante o una combinación de honorarios y comisión. Ciertos grandes anunciantes están limitando las compensaciones a las agencias, en función de la ejecución de la campaña publicitaria llevada a cabo. General Foods, por ejemplo, está de acuerdo en trabajar con un 15% de comisión si la campaña publicitaria es excelente; si la campaña es sólo buena, la agencia obtendrá el 13% y si la campaña es pobre, se llevará el 13% y una reprimenda. Philip Morris prefiere pagar a sus agencias el 15% y añadir una bonificación si la campaña es especialmente efectiva. El problema fundamental de estos sistemas de compensación de incentivos es cómo determinar si la campaña es excelente, buena, aceptable o pobre. Tanto las medidas de ventas como de comunicación pueden incurrir en errores.

En los últimos años, debido a que el crecimiento en el gasto publicitario ha sido lento, muchas agencias han tratado de mantener el crecimiento adquiriendo a otras y creando grandes holdings de agencias. El más grande de estos "supergrupos" de agencias es Saatchi & Saatchi PLC. que incluye a varias de considerable dimensión Saatchi & Saatchi Compton, Ted Bates Worlwide, DFS Dorland Worldwide, entre otras, con facturaciones combinadas que exceden los 13,5 billones de dólares. Muchas agencias han buscado el crecimiento mediante la diversificación en servicios de marketing relacionados. Estas nuevas "superagencias" ofrecen una completa lista de servicios integrados de marketing y promoción, incluyendo publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo e investigación en marketing.

Fuente: Ver Walecia Konrad, "A Word from the Sponsor: Get Results - Or Else", *Business Week*, 4 de Julio, 1.988, p. 66; Anthony Ramirez, "Do Your Ads Need a Superagency?" *Fortune*, 27 de Abril 1.987, pp. 84-89 y "U.S. and Foreign Advertising Agency Income Report", edición especial de *Advertising Age*, 29 de Marzo, 1.989.

- ¿Qué mensaje debe comunicarse? (*message*).
- ¿Qué medios deben utilizarse? (*media*).
- ¿Cómo deberían valorarse los resultados? (*measurement*).

Estas decisiones se describen con más profundidad en la Figura 22-1 y en las secciones que se acompañan.

EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE PUBLICIDAD

En el desarrollo de un programa de publicidad el primer paso es el establecimiento de los objetivos del programa, que deben derivarse de decisiones anteriores sobre la elección del público objetivo, la estrategia de posicionamiento y el marketing mix. Las estrategias de posicionamiento y de marketing mix definen el papel que la publicidad debe jugar en el programa global de marketing.

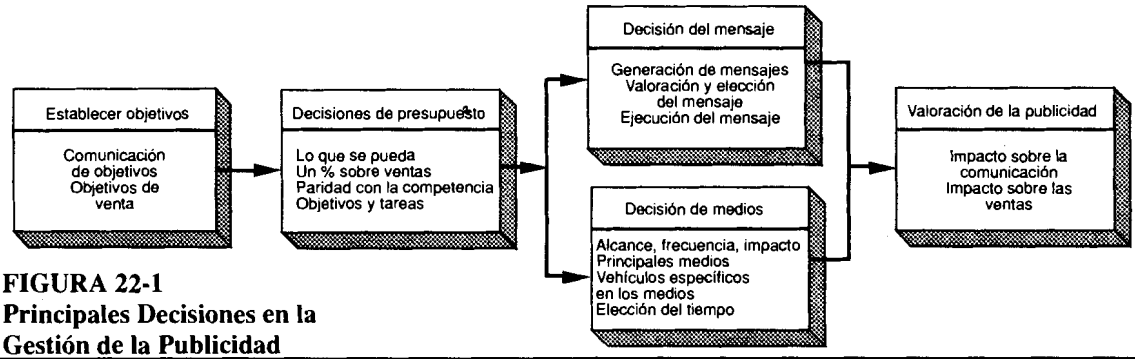


FIGURA 22-1
Principales Decisiones en la Gestión de la Publicidad

Se pueden asignar a la publicidad muchos objetivos de comunicación y de ventas. Colley enumera veinticinco objetivos de publicidad en su conocido trabajo "*La definición de los objetivos de publicidad en la medición de los resultados de la misma*".[2] Define un método denominado DAGMAR (iniciales inglesas del título de su libro) para transformar los objetivos de publicidad en metas específicas mesurables. Una *meta publicitaria* es una tarea específica de comunicación, con la señalización de un nivel concreto a conseguir, de una audiencia determinada y de un periodo de tiempo concreto. Colley proporciona un ejemplo:

> Conseguir que, en un año, entre un 10% y un 40% de un colectivo de 30 millones de amas de casa que tienen lavadoras automáticas, identifiquen la marca X como el detergente que en menos tiempo deja la ropa más limpia.

Nótense los cuatro elementos de la definición de la meta:

- *Público Objetivo*: treinta millones de amas de casa que poseen máquinas automáticas.
- *Objetivo de Comunicación*: que la capacidad para identificar a la marca X como el detergente que en menos tiempo deja la ropa más limpia.
- *Cambio Deseado*: de un 10% a un 40%.
- *Horizonte de Tiempo*: un año.

Los objetivos de publicidad se pueden clasificar según busquen informar, persuadir o recordar. La Tabla 22-1 enumera ejemplos de estos objetivos.

La *publicidad informativa* tiene sentido especialmente en las primeras fases de una nueva categoría de producto donde el objetivo es construir una *demanda primaria*. Así, por ejemplo, la industria del yogur inicialmente tenía que informar a los consumidores de los beneficios nutritivos del yogur y de sus diversos usos.

La *publicidad persuasiva* se hace más importante en situaciones competitivas, donde el objetivo de una empresa es desarrollar una demanda selectiva para una marca particular. La mayor parte de la publicidad se centra dentro de esta categoría. Por ejemplo, la empresa Chivas Regal intenta persuadir a sus consumidores de que el consumo de su whisky proporciona más estatus que cualquier otra marca de whisky escocés. Una parte de la publicidad persuasiva recae en la categoría de la *publicidad comparativa*, que busca establecer la superioridad de una marca en un atributo concreto, con relación al resto de las marcas de dicha clase de producto [3] y se utiliza en categorías de productos tales como desodorantes, hamburguesas, pastas de dientes, neumáticos y automóviles. La empresa Burger King desarrolló una publicidad comparativa contra la empresa McDonald's en una guerra en torno a las hamburguesas a la parrilla versus las hamburguesas fritas. Si una empresa utiliza publicidad comparativa, debe cerciorarse de que puede asegurar su efectividad, ya que podría verse contraatacada en un área donde la empresa comparada fuera más fuerte.

La *publicidad de recuerdo* es muy importante en la fase de madurez del producto, para conseguir que el consumidor continúe pensando en el mismo. Los ostentosos anuncios a cuatro

colores de Coca-Cola en las revistas no tienen el objetivo de informar ni de persuadir, sino de recordar a la gente que debe comprar Coca-Cola. Una forma relacionada de publicidad es la *publicidad de refuerzo*, que busca asegurar a los consumidores actuales que han hecho la elección correcta. Los anuncios de automóviles con frecuencia describen consumidores satisfechos que disfrutan del nuevo coche.

La elección de los objetivos de publicidad debe basarse en un análisis global de la situación de marketing de la empresa. Por ejemplo, si el producto se encuentra en su fase de madurez, la empresa es líder del mercado y la utilización es baja, el objetivo de la publicidad debería ser estimular el uso de la marca. Por otra parte, si el producto es nuevo y la compañía no es líder del mercado, pero su marca es superior a la del líder, el objetivo de la publicidad debería ser convencer de la superioridad de la misma.

LA DECISION DEL PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD

Una vez que la empresa ha definido los objetivos de publicidad, debe proceder a establecer el presupuesto publicitario para cada producto. El objetivo de la publicidad es desplazar la curva de demanda de los productos hacia arriba. Las empresas tienen que gastar la cifra requerida para conseguir los objetivos de ventas. Pero ¿cómo puede conocer una empresa si está invirtiendo la cifra correcta? Si la empresa gasta poco, el efecto es insignificante y, paradójicamente, la compañía estaría gastando demasiado. Por otra parte, si la empresa gasta demasiado en publicidad, parte de la inversión podría haber tenido una mejor aplicación. Algunos críticos sostienen que las grandes empresas de bienes de consumo empaquetados tienden a emplear demasiado dinero en publicidad y que las empresas industriales invierten excesivamente poco: [4]

> Las grandes compañías de bienes de consumo envasados utilizan la publicidad de imagen extensivamente y no tienen certeza sobre su efecto, dado que no producen ventas inmediatas. Gastan mucho, para "asegurarse" el invertir lo suficiente. Además, sus agencias de publicidad desarrollan un gran esfuerzo por convencer a las empresas de que pongan la mayor parte de su esfuerzo promocional en la publicidad. Son poco eficientes en su inversión publicitaria debido a que dedican poco esfuerzo a la comprensión del mercado y al diseño de las estrategias correctas, y demasiado a los test de publicidad.
>
> Las empresas industriales confían más en sus vendedores. No gastan lo suficiente en publicidad para conseguir notoriedad y la comprensión del producto. Infraestiman el poder de la imagen de la compañía y del producto en la venta a los clientes.

Un posible contraargumento a la crítica de que las empresas de consumo gastan demasiado en publicidad es que ésta tiene un efecto acumulativo a lo largo del tiempo. Si bien la publicidad se trata contablemente como un gasto, parte de la misma es ciertamente una inversión

TABLA 22-1
Objetivos de Publicidad

INFORMAR	
Informar al mercado sobre un nuevo producto	Describir servicios disponibles
Sugerir nuevos usos para un producto	Corregir impresiones erróneas
Informar al mercado de un cambio de precios	Reducir los temores de los consumidores
Explicar cómo funciona un producto	Construir la imagen de una compañía
PERSUADIR	
Construir preferencia de marca	Persuadir a los clientes para que compren ahora
Animar el cambio hacia nuestra marca	Persuadir a los clientes para que reciban una llamada de ventas
Cambiar la percepción de los consumidores hacia el producto y sus atributos	
RECORDAR	
Recordar a los clientes que el producto se puede necesitar en el futuro próximo	Mantenimiento en sus mentes fuera de la etapa de compras
Recordarles cuándo comprar	Mantenimiento de su nivel de notoriedad

que tiene efectos a largo plazo. Cuando la empresa gasta cinco millones en equipos, la compra de los mismos se considera como un activo fijo, amortizable, por ejemplo a cinco años, y cuyos costes se reparten durante los mismos; cuando los gasta en publicidad para lanzar un nuevo producto, el coste total se computa el primer año. Este tratamiento de la publicidad como gasto, limita el número de lanzamientos de nuevos productos que pueden realizar las empresas en un año concreto.

¿Qué impacto tiene realmente la publicidad en la introducción de una marca, en el cambio de marca o en la lealtad hacia la misma? Recientemente, Tellis analizó las compras de doce marcas clave de un bien de consumo muy utilizado. He aquí sus conclusiones:

> La publicidad parece efectiva para incrementar el volumen de compra de los clientes leales, pero menos efectiva para conquistar nuevos compradores. Para los clientes leales, altos niveles de exposición por semana pueden ser improductivos por la inexistencia de efectividad marginal; no parece probable que la publicidad tenga efectos acumulativos sobre los mismos... Las características del producto, la publicidad del punto de venta y, especialmente el precio, tienen un impacto más fuerte e inmediato que la publicidad. [5]

Estas conclusiones no sentaron bien a la comunidad relacionada con la publicidad y diversas personas atacaron sus datos y metodología. El tema de la eficacia de la publicidad está todavía escasamente comprendido, a la espera de la evidencia de nuevos estudios empíricos.

En el capítulo 21 se describieron los cuatro métodos más comunes para establecer presupuestos de publicidad. El más perfecto es el *método de definición de objetivos y tareas*, porque obliga al responsable de la publicidad a que defina los objetivos específicos de la campaña y estime los costes de las actividades necesarias para alcanzar dichos objetivos. Aquí describiremos algunos factores específicos que conviene considerar en el establecimiento del presupuesto publicitario: [6]

- *Situación en el Ciclo de Vida del Producto*: los nuevos productos acostumbran recibir mayores presupuestos de publicidad para incrementar la notoriedad y conseguir su prueba. Normalmente las marcas establecidas tienen presupuestos de publicidad más bajos, si utilizamos el ratio publicidad/ventas.
- *Cuota de Mercado*: las marcas que tienen ya una alta cuota de mercado necesitan menos gastos de publicidad, si se considera la publicidad como un porcentaje sobre las ventas. Conseguir mayores cuotas de participación requiere mayores gastos de publicidad.
- *Competencia y Grupos*: en un mercado en el que existan muchos competidores y un nivel alto de inversión en publicidad, cualquier marca deberá gastar grandes sumas en publicidad para hacerse notar. Incluso la publicidad no directamente competitiva con la marca, crea una necesidad de comunicación más fuerte.
- *Frecuencia de la Publicidad*: el número de repeticiones necesarias para que el mensaje quede en la mente de los consumidores determina también el presupuesto de publicidad.
- *La Sustitutibilidad del Producto*: hay categorías de productos muy sustituíbles (por ejemplo, cigarrillos, cerveza, bebidas), que requieren fuertes gastos en publicidad para conseguir diferenciar la marca. La publicidad es también eficaz cuando una marca ofrece beneficios particulares o características distintivas.

Los científicos del marketing han desarrollado diversos modelos de gasto óptimo de publicidad que tienen en cuenta los factores anteriormente mencionados entre otros. Uno de los modelos más respetados es el desarrollado por Vidale y Wolfe. [7] El modelo señala esencialmente que el presupuesto de publicidad tiene que ser más alto cuanto mayor sea la respuesta de ventas deseada, cuanto mayor sea la tasa de caída de ventas (es decir, el porcentaje de consumidores que olvidan la publicidad y la marca) y cuanto mayor sea el potencial de ventas. Por otra parte, este modelo no considera factores importantes tales como la cuantía de la publicidad competitiva y la efectividad de los anuncios de la empresa.

El profesor John Little propuso un método de establecimiento y control del presupuesto publicitario. [8] Supongamos que la empresa ha establecido su presupuesto de publicidad basándose en sus últimas informaciones de la respuesta de ventas. Gasta igual cifra en todos los mercados, excepto en $2n$ subsegmentos seleccionados al azar. En n mercados gasta menos y en el resto, gasta proporcionalmente más. Este planteamiento proporcionará información sobre la media de ventas alcanzada con un presupuesto medio, bajo y alto de publicidad, que se podría utilizar para poner al día los parámetros de la función de la respuesta de ventas y éstos a su vez, para averiguar el mejor nivel de publicidad para el siguiente periodo. Si se lleva a cabo este experimento repetitivamente, los gastos de publicidad se acercarán al nivel óptimo. [9]

LA DECISION DEL MENSAJE

Muchos estudios sobre el efecto de la inversión en publicidad olvidan el factor creatividad del mensaje. Algunos analistas defienden que todas las agencias grandes de publicidad son igualmente creativas y que por lo tanto no merece la pena considerar las diferencias en las campañas individuales. Pero son precisamente estas diferencias lo que busca la publicidad. Como observó William Bernbach: "Los hechos no son suficientes... no olvidemos que Shakespeare utilizaba argumentos bastante tajantes, sin embargo su mensaje se desarrollaba con una gran fluidez". Consideremos lo siguiente: [10]

> McDonald´s gastó en publicidad televisiva en 1.983, 185 millones de dólares, más del doble que su rival Burger King. Sin embargo, la audiencia dijo que recordaba más o que le gustaba más la publicidad de Burger que la de McDonald´s.
>
> Los anuncios más recordados y conocidos de la publicidad de 1.983 fueron los de la empresa de cervezas Miller, en la que aparecían deportistas, conocidos que defendían que Miller tenía el "mejor sabor" y "llenaba menos". Esta campaña superó a todos los anuncios de cerveza de otras empresas, a pesar de que éstas gastaron más dinero.

Si se olvida el factor creativo, gran parte de las diferencias en las cuotas de mercado dejarían de tener explicación. Un estudio demostró que el efecto del factor creatividad en una campaña es más importante que la cantidad de dólares gastados. Tan sólo si un anuncio consigue despertar la atención del público, podrá incrementar las ventas. [11] En el éxito de la publicidad desempeñan un papel muy importante las diferencias y variedad en la creatividad y en la estrategia. Los publicistas siguen los siguientes pasos para desarrollar una estrategia creativa: generación de mensajes, valoración, selección y ejecución del mismo.

Generación del Mensaje

En principio, el mensaje (tema, llamamiento) debe decidirse como parte del desarrollo de concepto del producto y expresar el beneficio principal ofrecido por la marca. Sin embargo, incluso respetando este principio, pueden existir un gran número de posibles mensajes que el especialista de marketing puede querer cambiar con el tiempo, incluso sin cambiar el producto, especialmente si los consumidores buscan "beneficios" nuevos.

Los creativos de publicidad utilizan diversos métodos para generar posibles mensajes de publicidad atractivos. Muchos de ellos utilizan el método *inductivo*, hablando con los consumidores, comerciantes, expertos y competidores. Los consumidores son la fuente principal de buenas ideas; sus sentimientos sobre los puntos fuertes y débiles de las marcas existentes, proporcionan importantes claves para crear estratégicamente. Leo Burnett defiende "las entrevistas

TABLA 22-2 Ejemplo de Doce Tipos de Apelación

Fuente: Adaptado de John C. Maloney, "Marketing Decisions and Attitude Researchs", en *Effective Marketing Coordination*, ed. George L. Baker, Jr. (Chicago: American Marketing Association, 1.961) pp. 595-618

Satisfactores Según el Momento	Tipos de Satisfactores			
	Racionales	Sensoriales	Sociales	Satisfacción del ego
Después del Uso	1. Deja la ropa más limpia	2. Elimina completamente el dolor de estómago	3. Proporciona un mayor servicio	4. Para la piel que tú mereces tener
En el Uso	5. La harina que no necesita criba	6. Sabor real de una gran cerveza ligera	7. Un desodorante que garantiza la aceptación social	8. El apartamento del ejecutivo joven
Periféricos al Uso	9. El envase que mantiene los cigarrillos frescos	10. La televisión portátil más ligera y fácil de llevar	11. Los muebles que identifican a gente moderna	12. El estéreo para el hombre que sabe discriminar

en profundidad a través de las cuales me encuentro cara a cara con las personas a las que trato de vender. Intento obtener en mi mente una imagen de cómo son las personas -cómo usan el producto y qué es el producto para ellas". [12] Una empresa líder de sprays para el cabello realiza continuamente investigaciones de mercado para determinar el nivel de satisfacción que tienen los clientes con las distintas marcas. Si los consumidores desean una marca que dé volumen al cabello durante más tiempo, la compañía considerará reformular su producto.

Otros creativos utilizan una estructura *deductiva* en la generación de mensajes publicitarios. Malone (ver Tabla 22-2) [13] consideró a los compradores como personas que buscan un producto que les proporcione uno de estos cuatro tipos de satisfacción: *racional*, *sensorial*, *social* o *satisfacción del ego*. Los compradores podrían obtener estos satisfactores *después de haber experimentado el producto, en su uso u en otros momentos ajenos a la propia experiencia*. Cruzando los cuatro tipos de motivaciones con los tres tipos de experiencia, nos encontramos con doce tipos de mensajes publicitarios.

El publicista puede generar un tema para cada una de las doce celdillas. Por ejemplo, el mensaje "Deja los zapatos más limpios" es una motivación racional en relación a un momento posterior al uso del producto; y la frase "Sabor auténtico de una gran cerveza ligera" constituye una satisfacción sensorial conectada con el propio momento de experiencia del producto.

¿Cuántos temas alternativos debe generar el publicista antes de hacer una elección? Cuantos más anuncios cree, mayor será la probabilidad de que realice una gran creación. Sin embargo, cuanto mayor tiempo emplee en la generación de anuncios mayor será el coste. Debe existir un número óptimo de anuncios que la agencia cree y gestione para el cliente. Actualmente, a las agencias no les gusta crear y pre-testar muchos anuncios. En un ingenioso estudio, Gross concluyó que normalmente las agencias presentan pocas alternativas para sus clientes. [14] Estimó que las agencias de publicidad gastan del 3% al 5% de sus ingresos en la creación y testado de anuncios, mientras que considera que deberían acercarse al 15%. Incluso propone a las empresas que compitan por la búsqueda de agencias que generen anuncios entre los cuales puedan escoger el mejor.

Valoración y Selección del Mensaje

El publicista necesita valorar los distintos mensajes. Un buen anuncio normalmente se centra en una única proposición de venta, sin intentar transmitir excesiva información que diluya su impacto. Twedt sugirió que los mensajes debían calificarse según el nivel de *deseo generado*, la *exclusividad* y la *credibilidad*. [15] El mensaje debe comunicar algo deseable o interesante sobre el producto y, a la vez exclusivo o distintivo, que no se aplique a otras marcas de la misma categoría, y, ante todo, ser creíble.

Por ejemplo, Dimes buscaba un tema de publicidad que consiguiera atraer fondos para su lucha contra las malformaciones de los nasciturus. [16] En una sesión de grupo surgieron varios

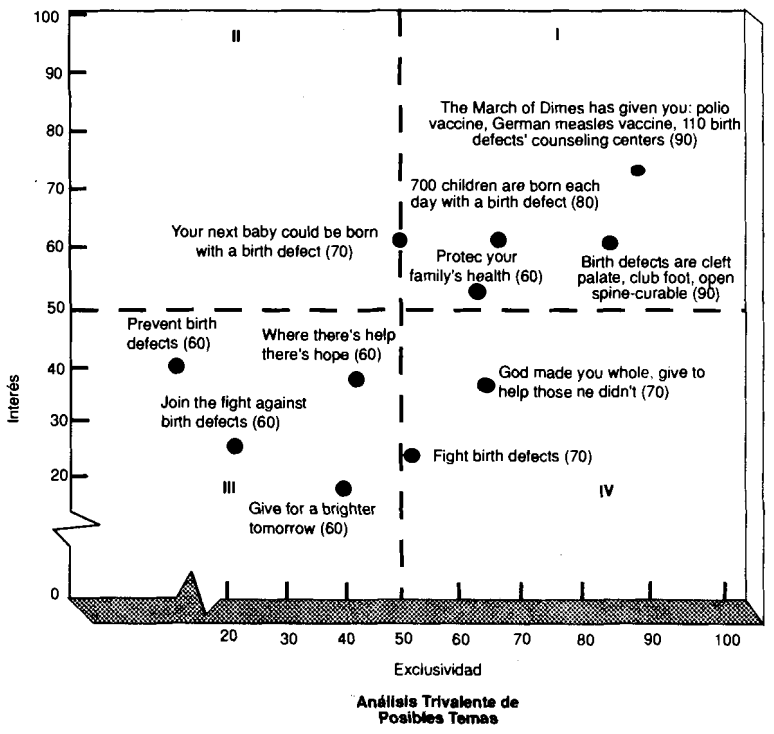
mensajes que se pidió valorar a un grupo de padres jóvenes de acuerdo con su interés, exclusividad y credibilidad, asignando 100 puntos a cada criterio (ver Figura 22-2). Por ejemplo, la afirmación de que "cada día nacen setecientos niños con una malformación" se puntuó 60, 70, y 80 en los valores relativos al interés, exclusividad y credibilidad respectivamente. Mientras que a la de que "su hijo podría nacer con una malformación" se puntuó 58, 50 y 70. El primer anuncio obtuvo en todo mayor valoración que el segundo y se prefirió para la consecución de los objetivos publicitarios.

Los publicistas debían pre-testar los anuncios para determinar qué tema consigue el mayor impacto sobre el comportamiento. Por ejemplo, la comisión del estado de Washington estaba intentando decidir qué tema de publicidad podría tener mayor impacto para valorar las manzanas. Unos defendían que los diversos *usos* de las manzanas; otros, sus *saludables* características. [17] Durante dieciseis semanas se desarrolló un experimento en 72 tiendas de autoservicio de alimentación de seis ciudades diferentes. Los resultados mostraron que el tema relacionado con la diversidad de sus usos era más valorado que el relacionado con sus cualidades alimenticias, en relación con la promoción de ventas.

Ejecución del Mensaje

El impacto de los mensajes depende no solamente de lo que se dice sino también de cómo se dice. Algunos anuncios buscan un *posicionamiento racional* y otros uno *emotivo.* Los anuncios americanos normalmente hacen referencia a una característica específica o a un beneficio concreto para llegar a la meta racional: "Deja los zapatos más limpios", "Relaja más rápidamente". Los anuncios japoneses son más indirectos y buscan tanto los aspectos racionales como los emotivos: un ejemplo es la publicidad de los coches Nissan en la que se muestra no tanto el coche, sino preciosas escenas de la naturaleza que producen una asociación emotiva y una respuesta positiva.

FIGURA 22-2
Valoración de Mensajes Publicitarios
Fuente: William A. Mindak y H. Malcolm Bybee, "Marketing's application to Fund Raising", *Journal of Marketing*, Julio 1.971, pp. 13-18



ESTRATEGIAS DE MARKETING

EL TESTIMONIO DE LOS PERSONAJES CELEBRES COMO ESTRATEGIA

Los especialistas de marketing han utilizado personajes célebres desde tiempos inmemoriales para apoyar sus productos. Una celebridad bien elegida puede, como mínimo, llamar la atención sobre un producto o marca. Por ejemplo, Ed McMahon promociona alimentos para perros Alpo o Publishers Clearing House. La distinción del personaje célebre se puede transferir a la marca: Catherine Deneuve es la imagen de Chanel nº5. Otras veces lo que se transfiere es la autoridad y los conocimientos del personaje: Chris Evert sosteniendo una raqueta de tenis Wilson.

La importancia de un personaje célebre adecuado es crucial. El personaje debe tener un alto reconocimiento, generar afectos positivos y ser adecuado al producto. Howard Cossell tiene un alto reconocimiento y, sin embargo, genera un sentimiento negativo entre muchos grupos. Sylvester Stallone tiene un alto reconocimiento y un alto afecto positivo pero no es la persona apropiada para anunciar una Conferencia Mundial de Paz. Alan Alda, Paul Newman y Bill Cosby podrían anunciar con éxito un gran número de productos, ya que son personas muy conocidas y que gustan mucho.

Los atletas son un grupo particularmetne efectivo, especialmente para apoyar productos deportivos, alimentos, ropa deportiva. Joel Namath anuncia Brut y Joe Montana, Pepsi. Michael Jordan, estrella de los Chicago Bulls, gana cuatro millones de dólares al año anunciando Nike, Wilson, Coca-Cola, Johnson Products y McDonald's. En su primer año con Jordan como representante, Nike vendió zapatillas y equipos para jugar al baloncesto "Air Jordan", por valor de 110 millones de dólares. La imagen del personaje célebre no sólo aparece en el anuncio, sino que se multiplica a través de la venta de camisetas, juegos y juguetes y cientos de artículos adicionales.

La principal preocupación del especialista en marketing al seleccionar un personaje célebre es que las ventas adicionales compensen el incremento de los costes. Espera también que el personaje no anuncie demasiados productos diferentes y reza para que no se vea mezclado en escándalos (como cuando Pepsi prescidió de Madonna a causa de una canción irreverente hacia la religión cirstiana), no se ponga enfermo, se lesione o muera, aunque generalmente, estos últimos riesgos se cubren con seguros.

***Fuente*: Ver Irving Rein, Philip Kotler y Martin Stoller, High Visibility: How Executives, Politicians, Entertainers, Athletes, and Others Professionals Create, Market, and Achieve Successful Images (New York: Dodd, Mead, 1.987).**

La elección de las cabeceras, texto, etc. pueden suponer una gran diferencia en el impacto de la publicidad:

> Lalita Manrai creó dos anuncios para el mismo automóvil. El primero se desarrollaba con la cabecera "Un nuevo coche"; en el segundo la cabecera era, "¿Es este coche para tí?" El segundo anuncio utilizaba una estrategia publicitaria llamada "etiquetado" en el cual se identificaba al consumidor como el tipo de persona al que interesaba el producto. Los dos anuncios son diferentes; el primero describe las características del coche y el segundo los beneficios. En el test realizado, el segundo obtuvo mejores resultados que el primero en cuanto a la impresión general del producto, el interés del comprador potencial del producto y la probabilidad de que se recomendara a un amigo. [18]

La ejecución del mensaje puede ser decisiva en aquellos productos que son muy similares tales como detergentes, cigarrillos, café o cerveza. Normalmente el publicista prepara una *declaración de estrategia del anuncio* en la que describe el objetivo, contenido, apoyo y tono deseado. He aquí una declaración de estrategia para un producto de la empresa Pillsbury:

> El *objetivo* de la publicidad es convencer a los usuarios de galletas de que podían comprar ahora un bizcocho tan bueno como el hecho en casa: el bizcocho de la marca Pillsbury 1.869.

El *contenido* enfatizaba las siguientes características del producto: se asemeja a los bizcochos hechos en casa; tiene su misma textura y el mismo sabor. El *apoyo* para el mensaje "tan bueno como hecho en casa" debía conseguirse de dos formas: (1) afirmando que los bizcochos de la marca 1.869 se fabrican con una harina especial (harina de trigo blando) utilizada para hacer bizcochos caseros, pero nunca antes por los bizcochos envasados y (2) mediante el uso de tradicionales recetas americanas. El *tono* de la publicidad tenía que ser el de noticias, comunicadas con una voz cálida, emulando la forma tradicional de repostería americana de calidad.

Los creativos deben buscar el *estilo, tono, palabras* y *formatos* adecuados para la ejecución de un mensaje. Todos estos elementos deben realizarse de manera que consigan una imagen coherente. Dado que pocas personas leen la totalidad del anuncio, las imágenes y las cabeceras deben resumir la posición de venta.

Los mensajes se pueden presentar con *diferentes estilos*.

- *Pinceladas de la Vida Diaria*: en este tipo de publicidad aparece una o más personas usando el producto en una situación cotidiana. Una familia sentada a la mesa puede manifestar su satisfacción ante una marca determinada de bizcochos.
- *Estilos de Vida*: enfatiza cómo un producto concreto se ajusta a un estilo de vida. Un anuncio de Scotch muestra a un hombre de mediana edad que mantiene un vaso de Scotch en una mano y dirige su yate con la otra.
- *Fantasía*: crea fantasía alrededor del producto o de su uso. Un anuncio de Revlon muestra a una mujer descalza vistiendo ropa ligera, saliendo de un granero francés y cruzando un prado, después de lo cual se encuentra con un hombre que la coge de la mano.
- *Humor o Imagen*: este tipo de anuncios crean humor o imágenes de belleza, amor o serenidad alrededor de los productos. No se hace ninguna publicidad directa sobre el producto, excepto a través de la sugestión. Muchos anuncios de cigarrillos, como Salemy Newport se apoyan en el humor.
- *Musical*: utiliza música de fondo, una o más personas, caracteres o dibujos que cantan una canción en relación con el producto. Muchos anuncios de cola utilizan este formato.
- *Símbolo de Personalidad*: crean un carácter que personifica al producto. El carácter podría ser animado (Jolly Green Giant, Pillsbury Doughboy, Mr. Clean)) o real (el hombre de Marlboro o el gato de Morris).
- *Experiencia Técnica*: este tipo de publicidad muestra la experiencia de la compañía en la realización del producto. Así la publicidad del Café Hills Brothers muestra a uno de sus compradores seleccionando con cuidado el grano.
- *Evidencia Científica*: presenta datos de investigaciones o evidencia científica de que la marca es preferida y da mejores resultados que la de la competencia. Durante varios años la pasta de dientes Crest ha utilizado la evidencia científica para convencer a los compradores de pasta de dientes, de las mejores propiedades de la marca Crest en la lucha contra la caries.
- *Testimonial*: se caracteriza por contar con una fuente creíble, fiable y experimentada que apoya el producto. Puede ser tanto una celebridad como gente corriente que manifiesta cuánto le agrada el producto (ver Estrategias de Marketing).

El comunicador debe también escoger un *tono* apropiado para la publicidad. El tono utilizado por Procter & Gamble es positivo y consistente; sus anuncios repiten siempre algo superlativamente positivo del producto, evitándose el humor para no distraer la atención del televidente. Los anuncios de Volkswagen, por el contrario, se apoyan en la nota humorística.

Deben utilizarse *palabras* fáciles de recordar y que llamen la atención. Los temas que se enumeran a continuación en la parte izquierda, muestran aquellos que hubieran tenido menos impacto que los que los creativos propusieron y que aparecen en la zona derecha: [19]

Theme	Creative Copy
7-Up is not a cola.	*"The Un-Cola".*
Let us drive you in our bus instead of driving your car.	*"Take the bus, and leave the driving to us".*
Shop by turning the pages of the telephone directory.	*"Let your fingers do the walking".*
If you drink a beer, Schaefer is a good beer to drink.	*"The beer to have when you're having more than one".*
We don't rent as many cars, so we have to do more for our customers.	*"We try harder".*
Red Roof Inns offer inexpensive lodging.	*"Sleep cheap at Red Roof Inns".*

Las cabeceras requieren un esfuerzo especial en creatividad. Se pueden considerar seis tipos básicos de cabeceras: *noticias* (novedad); *pregunta* ("¿Lo ha probado últimamente?"); *narrativa* ("Se reían cuando me senté a tocar el piano, pero ¡ah cuando comencé a tocar!"); *orden* ("No compre hasta que haya probado los tres"); *caminos* ("Doce formas de ahorrar en su declaración de la renta") y *cómo-qué-por qué* ("Por qué no pueden dejar de comprar").Considérese el cuidadoso ejercicio de las compañías aéreas por encontrar la forma más adecuada de describir la seguridad de sus aeroplanos sin mencionar la palabra seguridad: "Las alas del hombre" (Eastern).

Los *elementos del formato* tales como su tamaño, color e ilustraciones proporcionan una gran importancia en el impacto y coste de la publicidad. Una pequeña reestructuración de los elementos mecánicos dentro del anuncio, puede mejorar su capacidad de atención. Los anuncios de mayor tamaño ganan más atención, pero no siempre compensan su coste superior. Las ilustraciones en cuatro colores, en lugar de en blanco y negro, incrementan la efectividad del anuncio. A través de la planificación de la importancia relativa de los diferentes elementos del anuncio se puede conseguir una realización óptima. Hoy en día, estudios electrónicos del movimiento ocular muestran que se puede dirigir a los consumidores a lo largo del anuncio a través de una colocación estratégica de los elementos dominantes.

Diversos investigadores de publicidad impresa sostienen que la utilización de *dibujos*, *cabecera* y *texto* es relativamente importante, en el orden citado. El lector en primer lugar mira los dibujos que deben tener suficiente fuerza para que capten su atención; posteriormente la cabecera debe ser efectiva para que motive a la persona a leer el texto, que debe, a su vez, estar bien compuesto. Incluso aunque se cumplan todas estas condiciones, un buen anuncio no se percibirá por más del 50% de la audiencia; alrededor de un 30% de la audiencia que ha percibido el anuncio, recordará el punto principal de la cabecera; un 25% puede recordar el nombre del patrocinador y menos del 10% habrá leído la mayor parte del anuncio. Desafortunadamente la mayoría de los anuncios no alcanzan siquiera estos resultados.

Un reciente estudio enumeró las características de los anuncios que obtuvieron puntuaciones superiores a la media en su nivel de recuerdo y de reconocimiento: innovación (nuevo producto, nuevos usos), narración en forma de historia (como forma de llamar la atención), ilustraciones antes y después, demostraciones, solución de problemas e inclusión de caracteres relevantes, emblemáticos de la marca (figuras de dibujos animados o personas actuales, incluyendo celebridades). [20] Las cuestiones que con frecuencia se suscitan son: ¿Por qué muchos anuncios son parecidos? ¿Por qué no son más creativas las agencias de publicidad? Norman W. Brown director de la agencia de publicidad Foote, Cone & Belding responde que la culpa no es de las agencias sino de las compañías que invierten. Cuando su agencia desarrolla una campaña

creativa, el director de marca o los ejecutivos de más alto nivel se preocupan por el riesgo, lo rechazan o piden tantas modificaciones que el anuncio pierde fuerza. Su conclusión afirma que: "muchos anuncios no son creativos porque lo que las compañías buscan es confort y no creatividad.

LA DECISION DEL MEDIO

La siguiente tarea del publicista es la elección de los medios publicitarios que difundan el mensaje. En esta tarea se distinguen varios pasos entre los que hay que citar: la decisión del alcance, frecuencia e impacto del anuncio; la elección de los medios principales, de los específicos y del tiempo de exposición.

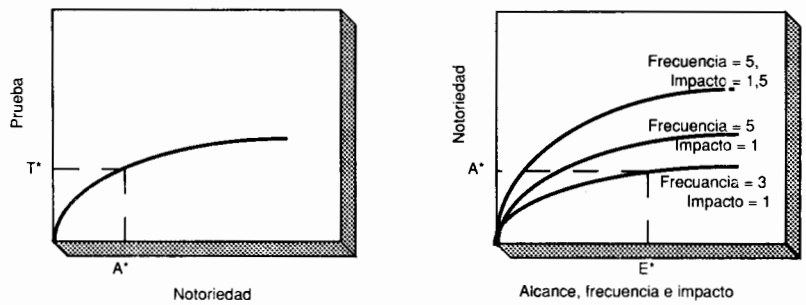
La Decisión de Alcance, Frecuencia e Impacto del Anuncio

Uno de los *problemas* en la selección del medio consiste en *encontrar el de coste más efectivo, que proporcione el nivel deseado de exposiciones a la audiencia objetivo.* Pero, ¿qué queremos decir con el nivel deseado de exposiciones? Probablemente, el publicista buscará un cierto nivel de respuesta de un público objetivo, por ejemplo, un determinado nivel de prueba de la marca, que dependerá, entre otras cosas, del de notoriedad de la marca en la audiencia escogida. Supongamos que el índice de prueba de un producto se incrementa a ritmo decreciente en relación con el nivel de notoriedad de la audiencia, tal como se ilustra en la Figura 22-3 (a). Si el publicista busca un nivel de prueba, que podríamos cifrar en T*, será necesario conseguir una notoriedad en la marca A*.

La siguiente tarea es determinar cuántas exposiciones, E*, serán necesarias para conseguir el nivel de notoriedad de la marca A*. El efecto de las distintas exposiciones sobre la notoriedad de la audiencia depende del alcance, frecuencia e impacto de la publicidad.

- *Alcance* (*R*): número de personas u hogares expuestas dentro de un medio concreto a percibir el anuncio, al menos una vez en un periodo de tiempo concreto.
- *Frecuencia* (*F*): número de veces dentro de un periodo específico de tiempo a las que una persona u hogar está expuesta al mensaje como promedio.
- *Impacto* (*I*): valor cualitativo de una exposición dentro de un determinado medio. Así, la publicidad de un alimento dentro de una revista de alimentación, tendría mayor impacto que dentro de una revista de policía.

FIGURA 22-3
Relación entre el Nivel de Prueba, la Notoriedad y la Función de Exposición



(a) Relación entre el nivel de prueba del producto y el de notoriedad de la audiencia

(b) Relación entre el nivel de notoriedad de la audiencia y el de alcance, frecuancia e impacto de la publicidad

La Figura 22-3 (b) muestra la relación entre la notoriedad de una marca y el alcance (R) de un anuncio que será mayor cuanto mayor sea el alcance, frecuencia e impacto del anuncio. El planificador de medios reconoce las importantes relaciones entre el alcance, frecuencia e impacto. Supongamos que éste cuenta con un presupuesto de publicidad de un millón de dólares y que el coste de exposiciones de calidad media es de cinco dólares por cada mil exposiciones. Esto significa que el publicista puede adquirir doscientos millones de exposiciones (1 millón-5/1.000). Si el publicista busca una frecuencia de exposición de diez, podrá llegar a veinte millones de personas (200 millones/10) con el presupuesto dado. Ahora bien, si quiere un medio de mayor calidad, suponiendo que le cueste diez dólares por cada mil exposiciones, sólo podrá llegar a diez millones de personas, a menos que esté dispuesto a disminuir la frecuencia de las exposiciones.

La relación entre alcance, frecuencia e impacto se resume en los siguientes conceptos:

- *Número Total de Exposiciones* (*E*): es el producto del alcance por la frecuencia. Esto es $E = R \times F$. A este producto se le conoce como el *alcance bruto* (G.R.P.). Si un plan de medios concreto alcanza al 80% de los hogares con una frecuencia media de exposición de tres, se dice que el plan de medios tiene un GRP de 240 (= 80 x 3). Sí otro plan de medios tiene un GRP de 300, tendrá más peso, pero no podemos decir nada sobre su alcance y frecuencia.
- *Número de Exposiciones Ponderado* (*WE*): este es el producto del alcance por la frecuencia por el impacto medio, $WE = R \times F \times I$.

A continuación se describen las relaciones de estos conceptos con la definición del plan de medios. Dado un presupuesto concreto ¿cuál es la combinación más efectiva de alcance, frecuencia e impacto? El *alcance* es más importante cuando se lanzan nuevos productos o se persigue un mercado poco definido. La *frecuencia* es más importante cuando hay competidores fuertes, una historia compleja a contar, resistencia de los consumidores o ciclos de compra. [21] Si el planificador de medios desea utilizar un medio de impacto promedio, tendrá sentido que en primer lugar establezca la frecuencia. ¿Cuántas exposiciones necesita un consumidor promedio para que a través de la publicidad adquiera un determinado comportamiento? Una vez que se ha definido el nivel de frecuencia, la determinación del número de exposiciones necesarias se hace mediante una sencilla multiplicación.

Muchos publicistas creen que las audiencias necesitan un gran número de exposiciones para que la publicidad funcione; poca repetición puede ser una pérdida de dinero, ya que apenas percibirán la publicidad. Otros, por el contrario, dudan del valor de las frecuencias altas, estimando que una vez que las personas han visto el anuncio varias veces, o reaccionan al mismo, o se irritan o dejan de prestarle atención. Krugman declaró que tres exposiciones de un anuncio podrían ser suficientes.

> La primera exposición es única por definición. Tal y como sucede con cualquier primera exposición, la reacción dominante es la pregunta "¿qué es esto?" La segunda exposición a un estímulo produce varios efectos: bien una reacción cognoscitiva similar a la de la primera exposición, si la audiencia perdió gran parte del mensaje la primera vez... o bien una reacción evaluativa, que reemplaza al "qué es esto"...La tercera exposición constituye un recuerdo, si la decisión de compra en base a la evaluación no ha actuado todavía. La tercera exposición es también el inicio del desengaño o pérdida de atención hacia un episodio ya completado. [22]

Es preciso calificar la tesis de Krugman sobre las tres exposiciones . El se refiere a tres *exposiciones* reales, es decir, a que la persona vea realmente el anuncio tres veces, que no debe confundirse con las *exposiciones al medio* o número de veces que se ha expuesto al consumidor al medio que transmite el anuncio; si tan sólo la mitad de los lectores de una revista percibe los anuncios, la exposición a la publicidad será únicamente la mitad de la exposición al vehículo. La mayor parte de los servicios de investigación tienen en cuenta sólo exposiciones al vehículo y no exposiciones a la publicidad, por lo tanto, un estratega de medios debe adquirir más de tres exposiciones al vehículo, para acoplarse a la tesis de Krugman. [23]

Otro factor en defensa de la repetición de la publicidad, es el problema del olvido. La tarea de la publicidad de repetición es, en parte, volver a poner el mensaje en la memoria. Cuanto mayor sea el índice de olvido asociado con una marca, categoría de producto o mensaje, mayor será el nivel necesario de repetición.

La Elección de los Principales Medios

El planificador de medios tiene que conocer la capacidad de los principales tipos de medios para proporcionar alcance, frecuencia e impacto. La Tabla 22-3 proporciona un resumen de los principales medios de publicidad, junto con sus costes, ventajas y limitaciones, que ordenados por su volumen de publicidad, son: el *teléfono*, los *periódicos*, la *televisión*, la *publicidad directa*, la *radio*, las *revistas* y la *publicidad puerta a puerta*.

Los planificadores de medios hacen su elección entre las citadas categorías, considerando diversas variables, entre las cuales las más importantes se citan a continuación:

- *La Tipología de Audiencia en Cada Medio*: por ejemplo, la radio y la televisión son más efectivas para alcanzar a los jóvenes.
- *Producto*: los vestidos de mujer se ilustran principalmente en las revistas especializadas y en televisión. Los distintos tipos de medio tienen diferentes potenciales de visualización, explicación, credibilidad y color.
- *Mensaje*: un mensaje que anuncie sorprendentes rebajas para el día siguiente requerirá la radio o el periódico. Un mensaje que contenga gran cantidad de datos técnicos exigirá revistas especializadas o publicidad directa.

TABLA 22-3
Perfil de los Principales Medios de Comunicación

Fuente: La columna 2 está adaptada de *Advertising Age*, 3 de Junio, 1.988, p.64 (excepto el teléfono adaptado de Rudy Oetting, Telephone Marketing Resources, NYC and AT&T)

Medio	Volumen en Billones	Porcentaje	Ejemplo de Coste	Ventajas	Limitaciones
Teléfono	$ 41,2	27,3%	3.500 dólares llamar a 1.000 veterinarios	Selectividad de audiencia; flexibilidad; sin competencia con anuncios dentro del medio; personalización; interactivo	Coste relativamente alto, intrusismo
Periódicos	29,4	19,5%	29.800 dólares la página en el *Chicago Tribune* en día laboral	Flexibilidad, atemporalidad, buena cobertura del mercado local; amplia aceptación, alta credibilidad	Vida corta; calidad de reproducción pobre; audiencia pasiva
Televisión	23,9	15,7%	1.500 dólares por 30 segundos de tiempo preferente en Chicago	Combina la imagen con el sonido; llama la atención; gran aceptación; gran alcance	Coste absoluto elevado; confusión; audiencia flotante; menor selectividad de la audiencia
Correo directo	19,1	12,7%	1.520 dólares por los nombres y direcciones de 40.000 veterinarios	Selectividad de audiencia; flexibilidad; sin competencia de anuncios dentro del medio; personalización	Coste relativamente alto; imagen pobre
Radio	7,2	4,8%	700 dólares por minuto en horas punta en Chicago	Medio masivo; alta selectividad geográfica y demográfica; bajo coste	Sólo sonido; menor atención que la T.V.; no existe estructura de tarifas; exposición fugaz
Revistas	5.6	3,7%	84.390 dólares la página en cuatricromía en *Newsweek*	Alta selectividad geográfica y demográfica; credibilidad y prestigio; reproducción de alta calidad; larga vida; exposiciones que perduran	La adquisición del espacio en el medio lleva tiempo; riesgo de impacto nulos; no existe garantía de posición en el soporte
Puerta a puerta	1,0	0,9%	25.500 dólares menduales por 71 vallas publicitarias	Flexibilidad; alta tasa de repetición en la exposición; bajo coste; poca competencia	No existe selectividad de la audiencia; limitaciones creativas
Otros	24,4	15,4%			
Total	150,8	100,0%			

Coste: la televisión es muy cara, mientras que los periódicos son más baratos. Pero hay que notar que lo que cuenta es el coste por impacto, no el coste total.

Las ideas sobre el impacto y el coste de los medios se deben reexaminar con frecuencia. Durante mucho tiempo, la televisión disfrutó de la posición dominante, olvidándose otros medios. Los investigadores de medios se dieron cuenta del descenso de la efectividad de la televisión ante la proliferación de publicidad agresiva (los anuncios se hicieron más cortos pero más numerosos, lo que llevó a una reducción de la atención e impacto sobre la audiencia), el incremento del fenómeno del "zapping" y el descenso de la audiencia real de los anuncios, con el desarrollo de la televisión por cable y vía satélite. Por otro lado, los costes de la publicidad en televisión crecieron más rápidamente que los costes en otros medios. Algunas compañías encontraron que la combinación de anuncios en televisión y en medios escritos, proporcionaba con frecuencia mejor resultado que la publicidad exclusiva en televisión. Estos hechos ilustran que los especialistas en publicidad deben revisar periódicamente la eficacia de los diferentes medios para determinar su compra ideal. Otra razón para revisar este aspecto es la continua aparición de *nuevos medios* (ver Entorno de Marketing y Tendencias).

ENTORNO DE MARKETING Y TENDENCIAS

LA INCESANTE INVESTIGACION DE NUEVOS MEDIOS

A medida que se incrementan los costes de los medios masivos de comunicación y los segmentos de mercado se hacen más estrechos, los anunciantes están abocados a tener que idear o descubrir nuevos medios promocionales. Un medio prometedor es el propio establecimiento. Los antiguos soportes promocionales en los establecimientos, como expositores aislados y carteles con precios especiales, están siendo sustituídos. Algunos supermercados están vendiendo espacio para poner logos de empresas; están experimentando con estanterías parlantes, en las cuales los compradores consiguen cierta información mientras atraviesan las diversas secciones de alimentos. Una empresa ha llegado a introducir la videocarta, consistente en una pantalla computerizada que ofrece a los consumidores información sobre ciertos beneficios ("La coliflor es rica en vitamina C") durante un 70% del tiempo y anuncios de promociones ("Esta semana 20 céntimos más barato el White Star Tuna") durante el 30% restante.

Estas videocartas también se están adaptando a otros lugares especiales. El creador de medios con mayor inventiva es Chris Whittle. Centrado tanto en salas de espera de consultas médicas como en comedores de colegios, su empresa sitúa copias de *Special Reports* en las mencionadas salas que se prestan a ello, conteniendo artículos sobre la familia, la salud y el dinero junto a anuncios de página completa de Kraft, P&G u otros grandes anunciantes. Llega a un acuerdo con los médicos titulares de las consultas para que no expongan más de dos revistas en sus salas de espera y se jacta de que sus lectores tendrán, según él, una probabilidad cuatro veces mayor de recordar los anuncios de Special Reports que los de cualquier revista femenina tradicional. Por otro lado, dona series televisivas a comedores escolares, a condición de que muestren su canal uno de noticias, que exhibe anuncios de interés para la gente joven. Pero en este campo, ha encontrado bastante resistencia.

Whittle y otros están tratando de que aparezcan anuncios en los libros más vendidos y en los videocassetes. Diversos materiales escritos, como informes anuales, hojas de datos o catálogos, incorporan cada vez más anuncios. Numerosas empresas que utilizan frecuentemente el correo (compañías de tarjetas de crédito, grandes almacenes, compañías petrolíferas, compañías aéreas) incluyen publicidad en sus sobres. A medida que disminuye la productividad de los medios estándar, crecerá sin tregua la búsqueda de nuevos medios.

Fuente: Betsy Sharkey, "Shopping Cart Videos: A New Medium for Ads?", *Adweek*, 8 de Enero, 1.990; "Whittle's Advertisers Are Getting Tired of Waiting", *Business Week*, 22 de Enero, 1.990, p. 33.

Dada la abundante cantidad de medios y sus distintas características, el planificador debe decidir cómo colocar el presupuesto entre todos ellos. Por ejemplo, para el lanzamiento de su nuevo bizcocho, Pillsbury podría invertir tres millones de dólares en televisión, dos millones en revistas femeninas y un millón en los diarios locales de los veinte principales mercados.

La Elección de los Vehículos Concretos dentro de un Medio

Ahora el planificador de medios busca el vehículo más efectivo dentro de un medio, encontrándose con un increíble número de posibilidades:

> Existen más de cuatro mil revistas. Esto significa que el publicista puede llegar con facilidad a diferentes grupos, pero encontrará más complicado alcanzar a una audiencia general. Las únicas revistas de circulación masiva son la *Guía de Televisión* y el *Reader's Digest*, ambas con diecisiete millones de tirada y posteriormente *Time*, *Newsweek*, etc., con de cuatro a cinco millones.
>
> EEUU cuenta con más de mil cadenas de televisión privadas y trescientas públicas con miles de programas por considerar. Los favoritos son los shows. Sin embargo, las conexiones en red, que alcanzaban el 90% de los hogares a principios de los ochenta, alcanzan ahora sólo el 76%. Las tendencias se desplazan hacia la televisión por cable, vídeos, discos compactos, ordenadores y otras formas de entretenimiento que en el momento actual ofrecen pocas oportunidades para la publicidad. Los publicistas están experimentando tanto con los medios antiguos como con nuevos para contrarrestar el declive de la televisión. [24]
>
> Existen cerca de nueve mil emisoras de radio y más de diecisiete mil diarios. Todo ésto supone una fragmentación de medios extrema que permite a los publicistas alcanzar grupos concretos de interés de forma más efectiva, pero que aumenta el coste de alcance a audiencias generales para productos tales como jabones, alimentos y pequeños electrodomésticos.

Por ejemplo, el publicista que decide adquirir treinta segundos de publicidad en televisión puede pagar 100.000 dólares por un programa de cabecera, 380.000 dólares por un programa de especial éxito tal como "El Show de Cosby" o 550. 000 dólares por acontecimientos especiales como el "Super Bowl". ¿Cómo escoge el planificador de medios entre tal riqueza de posibilidades? Deberá apoyarse en los servicios de medición de la audiencia que proporcionan la estimación del tamaño, composición y coste. La medición de la audiencia tiene distintas estadísticas posibles:

- *Circulación*: el número total de unidades físicas dentro de las cuales se incluye la publicidad.
- *Audiencia*: el número de personas que están expuestas al vehículo. (Si el vehículo se pasa de una mano a otra para su lectura, la audiencia será superior a la circulación).
- *Audiencia Efectiva*: el número de personas dentro de las características buscadas en el público objetivo que está expuesta al vehículo.
- *Audiencia Realmente Expuesta al Anuncio*: el número de personas dentro de las características del público objetivo que vieron el anuncio.

EL CRITERIO DEL COSTE POR CADA MIL IMPACTOS • Los planificadores de medios calculan el *coste de cada mil impactos alcanzados* por vehículo. Si una página entera de publicidad a cuatro colores en la revista *Newsweek* cuesta 84.000 dólares y *Newsweek* estima que su número de lectores es de tres millones de personas, el coste de impactar a mil personas será aproximadamente de veintiocho dólares. El mismo anuncio en la revista *Business Week* podría costa treinta mil dólares, pero alcanzar sólo a setecientas setenta y cinco personas, con un coste por cada mil personas impactadas de treinta y nueve dólares. El planificador de medios debe clasificar cada revista según el coste de cada mil impactos y favorecer aquellas con menor coste, especialmente si guardan relación con su público objetivo.

Pero deben aplicarse varios ajustes a esta unidad de medida: en primer lugar, la medición debe clasificarse en relación con la *calidad de la audiencia*. En un anuncio de loción para niños, una revista leída por un millón de madres jóvenes puede tener un valor de exposición de un millón, pero si fuera leída por un millón de ancianos, tendría un valor de exposición de cero; en segundo lugar, el valor de exposición debe ajustarse a la *probabilidad de atención de la audiencia*. Los lectores de *Vogue*, por ejemplo, ponen más atención a los anuncios que los lectores de *Newsweek*; en tercer lugar, el valor de la exposición se debe acoplar a la *calidad de la editorial*, el prestigio y la credibilidad que una revista puede tener en comparación con otra; finalmente, debería ajustarse a las políticas de localización de los anuncios en las distintas revistas y a los servicios adicionales (tales como ediciones regionales o ediciones por ocupación laboral).

Los planificadores de medios están utilizando de forma creciente medidas más sofisticadas para cuantificar la efectividad de los mismos, incorporando modelos matemáticos para llegar a la mejor elección del mix de medios. Muchas agencias de publicidad utilizan programas de ordenador para seleccionar el medio inicial, desarrollando a continuación mejoras en base a factores subjetivos omitidos en el modelo. [25]

La Decisión del Tiempo de Emisión en los Medios

El publicista se enfrenta con un problema de decisión del tiempo de emisión a corto y largo plazo.

EL PROBLEMA DE REPARTO DEL TIEMPO A LARGO PLAZO • El publicista tiene que decidir cómo repartir la publicidad en relación con los distintos ciclos estacionales del negocio. Si el 70% de las ventas de un producto ocurren entre Junio y Septiembre, la empresa tendrá dos opciones: variar sus inversiones en publicidad siguiendo el modelo estacional, u oponerse al mismo y hacer una publicidad constante durante todo el año. La mayor parte de las empresas siguen una política de publicidad estacional. Sin embargo, consideremos los siguientes hechos:

> Hace unos años, un fabricante de refrescos invirtió más dinero del habitual en publicidad fuera de temporada, lo que supuso un incremento del consumo de la marca fuera de las estaciones, no perjudicando a su consumo en la temporada alta. Otros fabricantes de bebidas comenzaron a hacer lo mismo, consiguiendo el resultado de un consumo más equilibrado a lo largo de todo el año. La concentración previa de la publicidad sólo en temporada, había creado los hábitos de consumo anteriores.

Forrester ha propuesto utilizar su metodología de "dinámica industrial" para valorar las políticas de publicidad cíclica.[26] Considera que la publicidad tiene un impacto retardado sobre la notoriedad en el consumidor; ésta sobre las ventas y las ventas a su vez sobre los nuevos gastos en publicidad. Estas relaciones a lo largo del tiempo se pueden estudiar y calcular matemáticamente en un modelo de simulación por ordenador, simulándose alternativas estratégicas en el tiempo para valorar sus impactos sobre las ventas, costes y beneficios de la empresa. Rao y Miller desarrollaron también un modelo para relacionar la cuota de participación con los efectos retardados de la publicidad y de la promoción, en base a un análisis mercado a mercado. Comprobaron exitosamente sus modelos con cinco marcas de Lever en quince distritos, relacionando la cuota de mercado con dólares invertidos en televisión, medios impresos, descuentos y promociones. [27]

Kuehn desarrolló un modelo para explicar cómo se debería distribuir la publicidad en el tiempo para los productos habituales, los estacionales y los de bajo coste. [28] Demostró que el modelo más apropiado en el tiempo depende del *grado del efecto retardado de la publicidad y del grado de comportamiento habitual en la elección de marca*. El efecto retardado de la publicidad en el tiempo hace referencia a la proporción en la que un anuncio despliega sus efectos

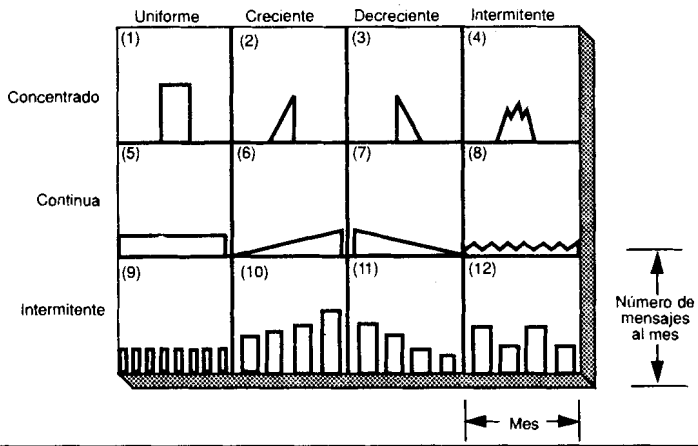


FIGURA 22-4
Modelos de Reparto de la Inversión Publicitaria en el Tiempo

durante un periodo de tiempo posterior. Un efecto retardado mensual de 0,75 significa que la inversión en el mes pasado tiene en el presente un 75% de importancia. El *grado de comportamiento habitual* indica el nivel de consumo de la marca, con independencia del nivel de inversión publicitaria. Un grado de comportamiento habitual de 0,90 significa que el 90% de los compradores repetirán la elección de marca para el próximo periodo.

Kuehn encontró que cuando no hay un efecto acumulado de la publicidad en el tiempo, la decisión de reparto lógica es la regla de un porcentaje sobre las ventas, es decir, que el modelo de reparto óptimo de la publicidad coincide con el valor esperado de las ventas a lo largo del tiempo. Pero si hay un efecto acumulado de la publicidad o la compra es estacional, el método de presupuestación como porcentaje sobre las ventas no es óptimo. Sería mejor dirigir la publicidad hacia la consecución de nuevas ventas; los gastos de publicidad deberían entonces alcanzar la cuota más alta previa a los "picos" de ventas. La dirección sobre el tiempo debe ser mayor cuanto mayor sea el efecto retardado y los gastos de publicidad deben ser más uniformes cuanto mayores sean los hábitos de compra.

El PROBLEMA DE REPARTO DEL TIEMPO A CORTO PLAZO • El problema de reparto del tiempo publicitario a corto plazo requiere distribuir los gastos de publicidad dentro de un corto periodo, para obtener el máximo impacto. Supongamos que la empresa decide comprar treinta espacios de radio en el mes de Septiembre.

La figura 22-4 ilustra varias posibles soluciones. La columna de la izquierda muestra que los mensajes de publicidad se pueden concentrar en una pequeña parte del mes (publicidad "de choque"), repartirlos de forma continua o dispersarlos intermitentemente. En la parte superior, muestra que los mensajes de publicidad pueden situarse siempre al mismo nivel, repartirse de forma creciente, decreciente o alternar.

El modelo más efectivo depende de los objetivos de comunicación, naturaleza del producto, público objetivo, canales de distribución y otros factores de marketing. Consideremos los siguientes casos:

> Un *comerciante* quiere anunciar una venta fuera de temporada de sus equipos de esquí. Reconoce que solo algunas personas están interesadas en esquiar y piensa que el público objetivo necesita recibir el mensaje sólo una o dos veces. Su objetivo es maximizar el alcance pero no la frecuencia: por lo que decide concentrar el mensaje durante los días de venta, variando la hora de emisión de los anuncios cada día para evitar las mismas audiencias. Utiliza el modelo (1).
>
> Un *fabricante distribuidor de tubos de escape* de coches quiere que el público recuerde su nombre. Sin embargo, no quiere que su publicidad sea excesivamente continuada, porque sólo entre un 3% y un 5% de los coches en circulación precisarán silenciadores en cada momento concreto. Escoge por tanto utilizar una publicidad intermitente. Además, sabiendo que los viernes son los días de cobro, patrocina algunos mensajes a mitad de semana y más cantidad los viernes. Utiliza el modelo (12).

La elección del modelo de distribución del gasto en el tiempo debe considerar los tres factores siguientes: *la rotación de compradores,* que expresa el ritmo en el cual nuevos compradores entran en el mercado; cuanto mayor sea esta cifra, más continuo debe ser el recurso a la publicidad; la *frecuencia de compra* es el número de veces que un comprador medio adquiere el producto, cuanto mayor sea ésta, más seguida debe ser la publicidad y el *índice de olvido,* que muestra el ritmo al cual el comprador olvida la marca; cuanto mayor sea el índice de olvido, más intensa debe ser la publicidad.

En el lanzamiento de un nuevo producto el publicista puede escoger entre las estrategias de publicidad continuada, concentrada, por temporadas y de mantenimiento. La *continuidad* se logra repartiendo las exposiciones a lo largo de un período dado. Pero los altos costes y las variaciones estacionales en las ventas desaniman el empleo de la publicidad continua. En términos generales, las empresas utilizan la publicidad de forma continua en mercados expansivos, con artículos de compra frecuente y con clases muy definidas de consumidores. La *concentración* exige gastar toda la publicidad en un momento concreto. Tiene sentido con productos que se venden estacionalmente o en período de vacaciones. La publicidad *por temporadas* requiere hacer el gasto durante un periodo, omitir gastos en el siguiente y de nuevo lanzar una oleada de anuncios. Se utiliza cuando los fondos son limitados, los ciclos son poco frecuentes o con algunos artículos excepcionales. La publicidad de *mantenimiento* es una publicidad continua de bajo presupuesto que se refuerza periódicamente con oleadas de mayor actividad; se basa en la fuerza de la publicidad continua luchando por crear un mantenimiento. Quienes apoyan esta estrategia creen que la audiencia comprenderá mejor un mensaje con el tiempo y que se puede ahorrar dinero no haciendo publicidad masiva.

La investigación de Anheuser Busch indicó que Budweiser podría haber suspendido la publicidad en un mercado concreto y no haber experimentado descenso en sus ventas durante al menos un año y medio. [29] Después podría haber introducido una publicidad intensa durante seis meses y recuperar el ritmo de crecimiento previo. Este análisis llevó a Budweiser a adoptar una nueva estrategia de publicidad.

VALORACION DE LA EFICACIA DE LA PUBLICIDAD

La planificación y el control de una buena publicidad depende principalmente de las herramientas de medida de su eficacia. Sin embargo, la cantidad de investigación básica sobre la eficacia de la publicidad es pequeña. De acuerdo con Forrester:

> Dudo que haya ninguna otra función en la empresa en la que la gestión realice tantas inversiones con tan poco conocimiento, ya que la industria de la publicidad emplea tan solo entre un 2% y 3% de sus ingresos en "investigación". Sin embargo, se estima que sólo un 10% de dicha cifra debe considerarse realmente investigación, si nos atenemos a los criterios que utilizan los departamentos de ingeniería y producción de las empresas, probablemente no se utiliza más del 1% del gasto total de publicidad para conseguir la comprensión del 99% del gasto restante. [30]

La mayor parte de las mediciones de la eficacia de la publicidad son de naturaleza aplicada por medio de anuncios y campañas específicas y la mayor parte del dinero gastado en investigación por las agencia, se destina al *pre y post-testado* de los anuncios, aunque ésto último en menor proporción. Muchas empresas desarrollan una campaña de publicidad, la insertan en el mercado nacional y posteriormente valoran su efectividad. Sería más conveniente limitar la campaña a una o varias ciudades en primer término para valorar su impacto, antes de lanzar la campaña a nivel nacional. Cierta empresa testó su nueva campaña en primer lugar en Phoenix, obteniendo un rotundo fracaso y consiguiendo ahorrar el dinero que habría gastado a nivel nacional.

La mayor parte de los publicistas tratan de medir el *efecto* de la publicidad *sobre* la *comunicación*, ésto es, su efecto potencial sobre la notoriedad, conocimiento o preferencia. Les gustaría medir el *efecto sobre las ventas*, aunque frecuentemente piensan que es demasiado difícil. Sin embargo, es ciertamente posible.

La Investigación de los Efectos sobre los Objetivos de la Comunicación

La investigación de los efectos de la comunicación busca determinar si un anuncio se comunica efectivamente. Los *tests* se pueden hacer antes y después de que el anuncio se exhiba en los medios.

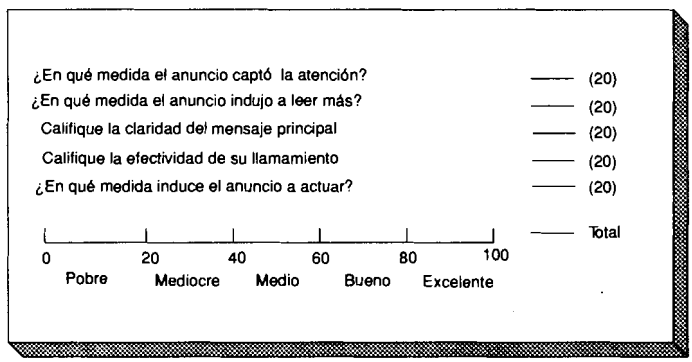
Existen tres métodos fundamentales para pre-testar la eficacia de un anuncio: el primero es el *método de valoración directa,* en el que se pide a los consumidores que valoren anuncios alternativos, que se utiliza para conocer su poder de captar la atención y la fortaleza de sus componentes cognoscitivos, afectivos y de motivación. (ver Figura 22-5). Si bien las mediciones pueden no ser perfectas, las más altas indicarán una efectividad potencialmente mayor; los *tests de recuerdo* de anuncios piden a los consumidores que vean o escuchen un conjunto de anuncios, tomándose tanto tiempo como necesiten para después pedirles que rememoren todos los anuncios y su contenido, ayudados por el entrevistador. Su nivel de recuerdo indica la capacidad del anuncio de captar la atención y de que se recuerde su contenido; los *tests de laboratorio* utilizan equipos para medir las reacciones físicas de los clientes: ritmo de corazón, presión de la sangre, dilatación de las pupilas, respiración, etc. Estos test miden el poder de captación de un anuncio, pero no revelan nada sobre su impacto en las creencias, actitudes o intenciones del consumidor (Conceptos y Herramientas de Marketing describe algunas técnicas de investigación de publicidad específicas).

Los publicistas también se interesan por medir el impacto global de una campaña completa de publicidad. ¿Hasta qué punto consiguió la campaña incrementar la notoriedad, comprensión y nivel de preferencia de la marca, etc.? Si partimos de que la empresa tenía medidos estos niveles previamente a la realización de la campaña, el publicista puede tomar una muestra de consumidores al azar después de la misma para valorar sus efectos. Si la empresa esperaba incrementar el nivel de notoriedad de la marca del 20% al 50% y sólo consiguió un 30%, o bien no se gastó lo suficiente en la campaña, los anuncios fueron pobres o algún otro factor contribuyó al fracaso.

Investigación del Efecto sobre las Ventas

La investigación de la eficacia de la publicidad a través de sus efectos sobre la comunicación revela muy poco sobre su impacto en las ventas. ¿Cuántas ventas ha generado una publicidad que incrementa la notoriedad de marca en un 20% y su preferencia en un 10%?

FIGURA 22-5
Valoración del "briefing" de un Anuncio


¿En qué medida el anuncio captó la atención? (20)
¿En qué medida el anuncio indujo a leer más? (20)
Califique la claridad del mensaje principal (20)
Califique la efectividad de su llamamiento (20)
¿En qué medida induce el anuncio a actuar? (20)
Total
0 20 40 60 80 100
Pobre Mediocre Medio Bueno Excelente

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING

ALGUNAS TECNICAS DE INVESTIGACION PUBLICITARIA

Existen distintos medios de pre-testar los anuncios.

ESCRITOS• Starch y Gallup & Robinson, Inc. cuenta con dos servicios de pre-tests ampliamente utilizados en los cuales el anuncio a testar se inserta en las revistas que se dirigen a consumidores, a los que se contacta posteriormente, entrevistándolos sobre la revista y su publicidad. Se utilizan test de recuerdo y de reconocimiento para determinar la efectividad de los anuncios. En el caso de Starch, se calculan tres puntuaciones: (a) porcentaje de lectores que recuerdan haber visto el anuncio en la revista, (b) porcentaje que identifica correctamente el producto y al anunciante con el anuncio y (c) porcentaje de personas que afirman haber leído más de la mitad del material. Starch suministra los datos de las puntuaciones promedio para cada clase de producto durante un año para hombres y mujeres por separado por cada revista, con objeto de facilitar a los anunciantes la comparación del impacto de sus anuncios con los de la competencia.

SERVICIOS DE EMISION • Se dispone de cuatro métodos de pre-test para emisiones:

- ***Test-en-casa.*** **Se lleva un proyector a los hogares de los consumidores. Esta técnica registra totalmente la atención de los consumidores pero crea una situación artificial de exposición a los anuncios.**
- ***Test de Prueba.*** **Con el fin de acercarse lo más posible a los lugares de toma de decisiones del consumidor, se llevan a cabo pretest en los establecimientos comerciales. A los compradores se les muestran los productos a testar y se les da la oportunidad de seleccionar una serie de marcas en una situación de compra simulada. Después, los consumidores ven una serie de anuncios. Posteriormente se les entregan cupones para su utilización en establecimientos comerciales. Evaluando los retornos, los anunciantes pueden estimar la influencia de los anuncios en el comportamiento de compra.**
- ***Test de Teatro.*** **Se invita a una serie de consumidores a una función a presenciar una pretendida nueva serie de televisión y algunos anuncios. Antes de comenzar la sesión, se pide al consumidor que indique sus marcas preferidas entre una serie de categorías de productos. Al acabar la función y una vez presenciada la serie de anuncios, se pide de nuevo a los consumidores que elijan sus marcas favoritas. Los cambios en las preferencias son el indicador del poder persuasivo de los anuncios.**
- ***Test-en-el Aire.*** **Estos test se llevan a cabo en un canal de televisión. Se escoge a una serie de consumidores para que vean el programa durante el test de los anuncios o se eligen por haberlo ya presenciado. Se les interroga acerca de su recuerdo sobre el anuncio. Esta técnica crea una atmósfera parecida al mundo real en el que se evalúan los anuncios comerciales.**

El efecto de la publicidad sobre las ventas es, generalmente, más difícil de medir que su efecto sobre la comunicación. Las ventas están influenciadas por muchos factores además de la publicidad, tales como las características, precio y disponibilidad del producto, así como por la estrategia de la competencia. Cuanto más controlables sean los otros factores, más fácil será medir el efecto de la publicidad sobre las ventas que, por otro lado, es más fácil de medir en situaciones de marketing directo y más difícil en la publicidad cuyo objetivo sea la imagen de marca o la imagen corporativa.

Las empresas generalmente se interesan mucho al valorar si están invirtiendo demasiado poco o en exceso en publicidad. Un enfoque es trabajar de la siguiente forma:

Cuota de inversión publicitaria	=	Cuota de notoriedad	=	Cuota de participación en la intención	=	Cuota de mercado

En otras palabras, las empresas tienen una cuota de participación en la inversión publicitaria que produce una cuota de participación en la notoriedad, lo que lleva a una cuota de participación en la mente y el corazón del consumidor y, en último término, a una cuota de participación de mercado. Peckham estudió las relaciones entre la cuota de notoriedad y la de participación en el mercado de varios productos de consumo a lo largo de varios años y encontró un ratio 1 a 1 para productos establecidos y un ratio 1,5-2 a 1 para nuevos productos. [31] Utilizando esta información supongamos que hemos observado los siguientes datos para tres empresas bien establecidas que venden productos básicamente idénticos a un precio similar:

	Gasto de Publicidad	Cuota de Notoriedad	Cuota de Mercado	Eficacia de la Publicidad
A	2.000.000	57,1	40,0	70
B	1.000.000	28,6	28,6	100
C	500.000	14,3	31,4	220

La empresa A invierte en publicidad 2.000.000 dólares sobre un total de la industria de 3.500.000. Por lo tanto, su cuota de inversión publicitaria es del 57,1%. Sin embargo, su cuota de mercado es sólo del 40%. Dividiendo su cuota de participación en el mercado entre su cuota de inversión publicitaria, obtenemos el ratio de eficacia de la publicidad, con un valor del 70% y que sugiere que la empresa A está invirtiendo en exceso en publicidad. La empresa B gasta el 28,6% del total de la inversión del sector y tiene también un 28,6% de cuota de mercado. La conclusión es que está utilizando su dinero de una forma eficiente. La empresa C gasta sólo 14,3 del total de la inversión del sector y alcanza una cuota de mercado del 31,4%; la conclusión es que está utilizando el dinero de forma muy eficiente y que probablemente debería incrementar sus gastos en publicidad.

Los investigadores tratan de medir el impacto sobre las ventas a través del análisis histórico o de datos experimentales. El *enfoque histórico* supone buscar la correlación de las cifras de venta con las de publicidad, teniendo en cuenta el efecto retardado de la publicidad y utilizando las modernas técnicas estadísticas. Palda estudió el efecto de la inversión publicitaria sobre las ventas de vegetales de la marca Lydia Pinkham entre 1.908 y 1.960. [32] Calculó los efectos de la publicidad a corto plazo y sus efectos marginales a largo. Cada dólar marginal incrementaba las ventas a corto plazo sólo en quince centavos, sugiriendo que se gastaba demasiado en publicidad. Pero los efectos marginales a largo plazo eran casi tres veces mayores. Palda calculó el rendimiento marginal de la inversión publicitaria de la compañía, obteniendo el 37% para el periodo total.

Montgomery y Silk estimaron la efectividad sobre las ventas de tres herramientas de comunicación utilizadas en la industria farmacéutica. [33] Cierta compañía de fármacos gastaba el 38% de su presupuesto de comunicación en publicidad directa, el 32% en muestras y folletos y el 29% en revistas. La investigación de sus efectos sobre las ventas indicaba que: la publicidad en revistas, la herramienta de comunicación menos utilizada, tenía un importante efecto, con una elasticidad a largo plazo de 0,365; las muestras y la literatura tenían una elasticidad de 0,10 y la publicidad por correo de tan sólo 0,018. Concluyeron que la empresa gastaba demasiado en publicidad por correo y excesivamente poco en publicidad en revistas.

Otros investigadores utilizan el *diseño experimental* para medir el impacto de la publicidad sobre las ventas. En lugar de gastar la misma cifra de publicidad en todos los territorios, invierten más en unos y menos en otros. Esta táctica se conoce como *tests de alta y baja inversión*. Si en los lugares donde se ha invertido más de la cifra promedio se producen aumentos sustanciales de ventas, se constata que la compañía ha estado invirtiendo poco en publicidad; por el contrario, si no se producen incrementos en las ventas, se habrá estado sobreinvirtiendo. Por supuesto, éstos test deben acompañarse de buenas medidas de control experimental y ser lo suficientemente prolongados para considerar los efectos de la publicidad a lo largo del tiempo.

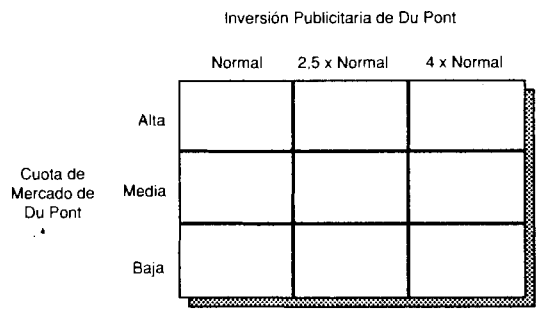


FIGURA 22-6
Diseño Experimental para medir el Mercado de Tres Niveles de Inversión Publicitaria sobre el Efecto de la Cuota de Mercado
Fuente: De la p. 166, Mathematical Models and Marketing Management, por Robert Buzzell, Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968. Reproducido con permiso

La empresa Du Pont fue una de las primeras que diseñó experimentos para poder medir la eficacia de la publicidad. Para ello fraccionó su división de pintura en 36 territorios de venta, clasificándolos en cuota de mercado alta, promedio y baja. [34] Du Pont gastó la cifra habitual de publicidad en una tercera parte del grupo. En otra tercera parte, 2,5 veces esta cifra y en la restante, cuatro veces (ver Figura 22-6). Al final del experimento, Du Pont calculó las ventas adicionales que se crearon a través de los niveles adicionales de publicidad, encontrando que el incremento en gasto de publicidad hacía aumentar las ventas a una tasa decreciente y que el crecimiento de las ventas era más débil en los territorios en los que Du Pont tenía una cuota de mercado más alta.

Otro enfoque para distribuir el presupuesto de la publicidad geográficamente consiste en utilizar un modelo que considere las diferencias entre áreas geográficas en términos de su tamaño, respuesta a la publicidad, eficiencia de los medios, competencia y márgenes. Urban desarrolló un modelo de distribución del gasto basado en estas variables geográficas para disminuir el presupuesto de publicidad. [35]

En términos generales, un número cada vez más frecuente de empresas lucha para medir el efecto de la publicidad sobre las ventas, en lugar de establecer sólo medidas para la valoración de su eficacia en relación con los objetivos de comunicación.

RESUMEN

La publicidad -la utilización de medios remunerados para comunicar información persuasiva sobre los productos, servicios o la propia organización- es una frecuente herramienta de promoción. Puede adquirir diversas formas (nacional, regional, local, al consumidor, a las industrias, a los comercios, de productos, de marca, institucional, etc.) y diseñarse con el objeto de alcanzar diversos objetivos (ventas, reconocimiento de marca, preferencia, etc.).

La gestión de la publicidad es un proceso en el que pueden distinguirse cinco etapas, a saber: definición de objetivos, decisión del presupuesto, decisión del mensaje, decisión de los medios y control de su eficacia. Los publicistas necesitan establecer los objetivos, por ejemplo si la publicidad se dirige a informar, persuadir o recordar a los compradores. El presupuesto de la publicidad puede establecerse en base al dinero disponible, como un porcentaje sobre ventas, similar al que utiliza la competencia o con el método de objetivos y tareas. La decisión del mensaje requiere generar ideas, valorarlas, seleccionarlas y tratarlas de una forma efectiva. Las decisiones sobre medios exigen definir el alcance, la frecuencia y categoría del impacto, la elección entre diversos e importantes medios; la selección del vehículo específico dentro de un medio general y el reparto en el tiempo del presupuesto. Finalmente, la valoración de la campaña requiere medir la eficacia de la publicidad sobre la comunicación y sobre las ventas antes, durante y después de la realización de la misma.

PUNTOS ESTIMULO

1. "Si estuviera en mis manos, la publicidad se limitaría a recitar todos aquellos aspectos referentes al producto y sólo al producto". Critique esta filosofía de la publicidad.
2. "No es importante fijar los objetivos y metas de una campaña publicitaria. La dirección sólo necesita saber que el objetivo fundamental de toda campaña publicitaria es el de generar ventas y beneficios". Critique esta afirmación y diga si está o no de acuerdo con la misma. Razone su respuesta.
3. Recientemente, un ejecutivo propuso la distribución proporcional del presupuesto publicitario entre los diversos mercados, en función de las ventas en los mismos. Las razones de dicha propuesta fueron las siguientes: en ausencia de futura publicidad, la compañía perdería en manos de la competencia un porcentaje fijo (pero desconocido) de ventas, en cada mercado, si la finalidad de la publicidad consiste en mantener el número actual de clientes, la intensidad de promoción en cada mercado debería ser proporcional al nivel de ventas. ¿Está de acuerdo?
4. Analice los temas normales de dos revistas (por ejemplo, *Time* y *Ladies Home Journal*). Clasifique los estilos utilizados en los anuncios de página completa de cada revista. Comente las diferencias que existen entre ambas en función del estilo, tono y formato. ¿Cuál puede ser la causa de estas diferencias?
5. Comente los puntos fuertes y débiles de los estudios, de los efectos sobre la comunicación y las ventas. ¿Qué implica el realizar cada uno de estos estudios?
6. La protección de los derechos del consumidor es una de las razones básicas de la regulación de la publicidad. ¿Qué otros factores deberán controlarse?
7. Los publicistas, a menudo, realizan tests de eficacia publicitaria antes de que el anuncio sea emitido a través del medio. Sugiera los principios a tener en cuenta en la realización de dichos tests.
8. "La finalidad de la publicidad es la de generar ventas". "La finalidad de la publicidad es la de mejorar la disposición del cliente hacia el producto". ¿Cuál de estas dos afirmaciones se acerca más a la verdad?
9. El director de publicidad de una empresa ha pedido al comité ejecutivo que apruebe un aumento del presupuesto publicitario de 100.000 dólares, basando su petición en la suposición de que ello conllevará un incremento en las ventas de 500.000 dólares. ¿Qué otra información necesitaría para juzgar la proposición?
10. Un fabricante de comida enlatada para perros debe elegir entre el medio A y el B. El medio A cuenta con 10.000.000 de lectores y un anuncio de página completa cuesta 20.000 dólares (2 dólares por cada 1.000 lectores). El medio B lo leen 15.000 personas y el precio de un anuncio de página completa es de 25.000 dólares (1,67 dólares por cada 1.000 lectores). ¿Es necesario algún otro cálculo para determinar que el mejor medio es el B?
11. Una gran empresa de estaciones de servicio distribuye su presupuesto publicitario entre los diferentes territorios, en función de las ventas de la empresa en los mismos. El director de publicidad justifica el uso de un ratio publicidad-ventas constante, argumentando que la compañía pierde todos los años un porcentaje determinado de clientes y que la principal función de la publicidad es la de conseguir nuevos clientes que los reemplacen. ¿Qué supuestos subyacen en este razonamiento?
12. Discuta la utilidad de las apelaciones emocionales en publicidad. ¿Qué ventajas supone la publicidad afectiva o emocional?

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

1. Ver *Advertising Age*, 28 de Septiembre, 1.988.
2. Ver Russell H. Colley, *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results* (New York: Association of National Advertisers, 1.961).
3. Ver William L. Wilkie y Paul W. Farris, "Comparison Advertising: Problem and Potential", *Journal of Marketing*, Octubre 1.975, pp. 7-15.

4. Para una buena explicación, ver David A. Aaker y James M. Carman, "Are You Overadvertising?" *Journal of Advertising Research*, Agosto-Septiembre 1.982, pp. 57-70.

5. Gerald J. Tellis, "Advertising Exposure, Loyalty and Brand Purchase: A Two-Stage Model of Choice", *Journal of Marketing Research*, Mayo 1.988, pp. 134-44.

6. Ver Donald E. Schultz, Dennis Martin y William P. Brown, *Strategic Advertising Campaigns* (Chicago: Crain Books, 1.984), pp. 192-97.

7. M. L. Vidale y H. R. Wolfe, "An Operations-Research Study of Sales Response to Advertising", *Operations Research*, Junio 1.957, pp. 370-81.

8. John D. C. Little, "A Model of Adaptive Control of Promotional Spending", *Operations Research*, Noviembre 1.966, pp. 1075-97.

9. Para modelos adicionales de establecimiento de presupuestos de publicidad, ver Gary L. Lilien y Philip Kotler, *Marketing Decision Making: A Model-Building Approach* (New York: Harper & Row, 1.983), pp. 490-501.

10. Ver John Koten, "Creativity, Not Budget Size, Is Vital to TV-Ad Popularity", *Wall Street Journal*, 1 de Marzo, 1.984, p. 25.

11. Ibídem

12. Ver "Keep Listening to That Wee, Small Voice", en *Communications of an Advertising Man* (Chicago: Leo Burnett Co., 1.961), p. 61.

13. John C. Maloney, "Marketing Decisions and Attitude Research", en *Effective Marketing Coordination*, ed. George L. Baker, Jr. (Chicago: American Marketing Association, 1.961), pp. 595-618.

14. Irwin Gross, "An Analytical Approach to the Creative Aspect of Advertising Operations" (Defensa de tesis, Case Institute of Technology, Noviembre 1.967).

15. Dik Warren Twedt, "How to Plan New Products, Improve Old Ones and Create Better Advertising", *Journal of Marketing*, Enero 1.969, pp. 53-57.

16. Ver William A. Mindak y H. Malcolm Bybee, "Marketing Application to Fund Raising", *Journal of Marketing*, Julio 1.971, pp. 13-18.

17. Ver Peter L. Henderson, James F. Hind y Sidney E. Brown, "Sales Effect of Two Campaign Themes", *Journal of Advertising Research*, Diciembre 1.961, pp. 2-11.

18. Lalita Manrai, "Effect of Labeling Strategy in Advertising: Self-Referencing versus Psychological Reactance" (Defensa de tesis, Northwestern University, 1.987).

19. L. Greenland, "Is This the Era of Positioning?", *Advertising Age*, 29 de Mayo, 1.972.

20. David Ogilvy y Joel Raphaelson, "Research on Advertising Techniques That Work- and Don't Work", *Harvard Business Review*, Julio-Agosto 1.982, pp. 14-18.

21. Schultz et al., *Strategic Advertising Campaigns*, p. 340.

22. Ver Herbert E. Krugman, "What Makes Advertising Effective?", *Harvard Business Review*, Marzo-Abril 1.975, pp. 96-103.

23. Ver Peggy J. Kreshel, Kent M. Lancaster y Margaret A. Toomey, "Advertising Media Planning: How Leading Advertising Agencies Estimate Effective Reach and Frequency" (Urbana: University of Illinois, Department of Adversiting, documento nº 20, Enero 1.985). Ver también Jack Z. Sissors y Lincloln Bumba, *Advertising Media Planning*, 3ª ed. (Lincolnwood, Ill: NTC Business Books), Cap. 9.

24. Ver "As Network TV Fades, Many Advertisers Try Age-Old Promotions: They Switch to Direct Mail, Coupon and PR Ploys", *Wall Street Journal*, 26 de Agosto, 1.986, p. 1.

25. Ver Roland T. Rust, *Advertising Media Models: A Practical Guide* (Lexington, Mass.: Lexington Books, 1.986).

26. Ver Jay W. Forrester, "Advertising: A Problem in Industrial Dynamics", *Harvard Business Review*, Marzo-Abril 1.959, pp. 100-110.

27. See Amber G. Rao y Peter B. Miller, "Advertising/Sales Response Functions", *Journal of Advertising Research*, Abril 1.975, pp. 7-15

28. Ver Alfred A. Kuehn, "How Advertising Performance Depends on Other Marketing Factors", *Journal of Advertising Research*, Marzo 1.962, pp. 2-10.

29. Philip H. Dougherty, "Bud 'Pulses' the Market", *New York Times*, 18 de Febrero, 1.975.

30. Forrester, "Advertising", p. 102.

31. Ver J. O. Peckham, *The Wheel of Marketing* (Scarsdale, N.Y.: impresión privada, 1.975), pp. 73-77.

32. Kristina S. Palda, *The Measurement of Cumulative Advertising Effect* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1.964), p. 87.

33. David B. Montgomery y Alvin J. Silk, "Estimating Dynamic Effects of Market Communications Expenditures", *Management Science*, Junio 1972, pp. 485-501.

34. Ver Robert D. Buzzell, "E. I. Du Pont de Nemours & Co.: Measurement of Effects of Advertising", en su *Mathematical Models and Marketing Management* (Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1.964), pp. 157-79.

35. Ver Glen L. Urban, "Allocating Ad Budgets Geographically", *Journal of Advertising Research*, Diciembre 1.975, pp. 7-16.

23 EL DISEÑO DE PROGRAMAS DE MARKETING DIRECTO, PROMOCION DE VENTAS Y RELACIONES PUBLICAS

Gifts are like hooks.

MARTIAL (86 A.D.)

We despise no source that can pay us a pleasing attention.

MARK TWAIN

En este capítulo examinaremos la naturaleza y el propósito del marketing directo, la promoción de ventas y las relaciones públicas, así como las decisiones de la empresa con ellas relacionadas. Estas herramientas se consideran a menudo con carácter secundario respecto de otras más importantes como la publicidad y la venta personal. Sin embargo, contribuyen en la obtención de resultados en marketing y juegan un papel importante en este sentido. Ni el marketing directo, ni la promoción de ventas, ni las relaciones públicas se comprenden bien por los profesionales, ni los departamentos de marketing están en condiciones de operar con ellas de forma efectiva. Las primeras empresas que, en su sector, aprendan a utilizar sus herramientas de una manera más efectiva, conseguirán una sustancial ventaja competitiva.

MARKETING DIRECTO

La mayoría de las empresas comienzan por emplear, en primer lugar, la publicidad, la promoción de ventas y la venta personal para dar salida a sus productos y servicios. La publicidad es adecuada para crear una conciencia o interés, la promoción de ventas lo es para proporcionar un incentivo para comprar y la venta personal para cerrar las operaciones. El marketing directo trata de aunar esos elementos con objeto de permitir una venta directa sin necesidad de utilizar un intermediario. La persona expuesta a un anuncio -en un catálogo, una llamada telefónica, una comunicación de marketing directo, revista, periódico o programa de radio- puede realizar una llamada telefónica gratuita al número 800 y hacer su pedido, cuyo importe se cargará al número de su tarjeta de crédito; o responder por correo dejando constancia del número de su tarjeta de crédito o enviando un cheque para efectuar el pago.

Aunque el marketing directo surgió inicialmente en la forma de correo directo y venta por correo a través de catálogo, en los últimos años ha adquirido nuevas formas, abarcando el telemarketing, respuesta directa a radio y televisión, compra electrónica y otras formas similares. Lo que tienen en común estos diversos vehículos de marketing es que son utilizados para obtener encargos o pedidos directos del conjunto de clientes objetivo. Esta es la diferencia con

la publicidad masiva, que alcanza a un número de personas no especificado, la mayoría de los cuales presumiblemente no estén interesadas en lo que se ofrece, ni efectuarán su decisión de compra en un establecimiento hasta que no transcurra un periodo cuya duración es incierta.

Aunque el marketing directo ha experimentado un desarrollo impresionante en los últimos años, un gran número de empresas todavía lo considera un elemento que desempeña un papel de segundo orden en su mix de promoción. La publicidad, la promoción de ventas y el departamento de fuerza de ventas reciben la mayor parte del presupuesto de promoción y lo gestionan celosamente (aunque parte de él sea utilizado para marketing directo). Muchas agencias de publicidad aún no ofrecen servicios de marketing directo, debido a que les resulta poco familiar esta nueva disciplina, o a que creen poder ganar más dinero desarrollando y ejecutanto campañas publicitarias, aunque la mayoría de las grandes han adquirido la capacidad necesaria para llevar a cabo campañas de marketing directo ofreciendo, de forma progresiva, a sus clientes fuentes de comunicación más variadas. El número de agencias publicitarias especializadas en marketing directo creció, desde quince en 1.965, hasta cuatrocientas en 1.990. Wunderman, Ogilvy y Mather Direct y Rapp Collins Marcoa son las tres mayores.

La fuerza de ventas tiene sus razones para resistirse al marketing directo. De acuerdo con Roman:

> Si la fuerza de ventas oye "marketing directo", instintivamente sienten que su actividad se encuentra amenazada y que los pedidos que ellos pueden recoger van ha ser desplazados por otros que realizan por escrito los clientes. Aunque el programa de marketing directo tenga efectos positivos sobre la generación de necesidades y ello afecte positivamente a las ventas, los vendores sentirán probablemente un resentimiento, basado en la sensación percibida de la pérdida del control del proceso de ventas. [1]

Existen, no obstante, excepciones. Citicorp, AT&T, IBM, Ford y American Airlines han utilizados el marketing directo para establecer relaciones rentables con sus clientes a lo largo del tiempo. Colgate-Palmolive, Procter & Gamble, Bristol-Myers, General Foods y otros fabricantes de productos envasados comenzaron a utilizar las técnicas de marketing directo hacia finales de los años ochenta para ofrecer muestras gratuitas de productos, conseguir la fidelidad de los clientes y arrebatar clientes a las marcas competidoras. Algunos minoristas como Sears, Saks Fifth Avenue y Bloomingdale´s envían catálogos para hacer pedidos por correo, además de vender en sus establecimientos. Ciertas empresas de marketing directo como L.L Bean, Lands´ End, Eddie Bauer, Spiegel´s, Franklin Mint y Sharper Image han hecho verdaderas fortunas con el negocio del marketing directo por correo y la recepción de pedidos por teléfono, hasta el punto de que algunas de ellas han abierto sus propios establecimientos como consecuencia de la sólida imagen de marca conseguida como vendedores directos.

En este capítulo consideraremos la naturaleza, evolución y ventajas del marketing directo, la tendencia observada hacia el desarrollo del marketing directo integrado, el desarrollo de un sistema de bases de datos para marketing y las principales decisiones en marketing directo.

Naturaleza, Evolución y Ventajas del Marketing Directo

El término *marketing directo* ha adquirido diferentes significados a lo largo del tiempo. Al principio, fue una forma simple de marketing en la cual los productos o servicios se dirigían del fabricante al consumidor sin un canal intermedio de distribución. En este sentido, las empresas que utilizan la fuerza de ventas para vender directamente a los clientes finales, o que venden en fábrica, están utilizando marketing directo. Posteriormente, este concepto se asoció a marketing por correo, por catálogo o a través de correo directo. Debido a que el teléfono y otros medios de comunicación comenzaron a utilizarse de forma intensiva para promocionar ofertas directas a

los clientes, el marketing directo fue redefinido por la Asociación de Marketing Directo (AMD) de la siguiente forma:

> El marketing directo es *un sistema interactivo de marketing que utiliza uno o más medios de publicidad con objeto de conseguir una respuesta medible y/o una transacción en cualquier lugar.*

En esta definición, el énfasis de marketing descansa sobre la idea de obtener una respuesta medible, generalmente un pedido hecho por un cliente. (Se le puede llamar *marketing de pedidos directos*).

Hoy en día, muchos usuarios del marketing directo consideran que desempeña un papel más amplio (que puede denominarse *marketing de relaciones directas*). [2] Los responsables de marketing directo utilizan *medios publicitarios de respuesta directa* para conseguir la venta y obtienen información de *clientes* cuyo nombre y características se recogen en una *base de datos* que se utiliza para continuar con la relación establecida y enriquecerla. El énfasis se pone en la creación de relaciones con los clientes preferidos. Compañías aéreas, hoteles y otras empresas, están creando sólidas relaciones con los clientes a través de programas que puedan despertar el interés, empleando sus bases de datos con el objeto de adecuar más acertadamente sus ofertas a determinados clientes, que se considere que pueden permitirse y desear comprar el producto o servicio. En la medida en la que acierten, ganarán un porcentaje de respuesta mucho más altas en sus promociones.

Las ventas conseguidas a través de canales de marketing directo han crecido a una tasa elevada. Mientras que las ventas en establecimientos crecieron alrededor de un 6% anual, las efectuadas a través de catálogo o por correo están creciendo a una tasa de alrededor del 10%. Las ventas a través de correo o catálogo se han estimado en 164 billones de dólares en 1.988. [3] En el apartado Conceptos de Marketing y Herramientas 23-1 se enumeran los medios de publicidad más comunes que se utilizan en marketing directo.

Toda clase de organizaciones o de empresas utilizan el marketing directo: los fabricantes, los detallistas, las empresas de servicios y las empresas no lucrativas. Su expansión en el mercado de consumo es, en gran medida, una respuesta a su desmasificación, en el cual, existe una cantidad creciente de submercados que tienen necesidades y preferencias altamente individualizadas. Las personas tienen tarjetas de crédito, dirección y teléfono conocidos, lo que facilita el ponerse en contacto con ellos y realizar transacciones. Las mujeres tienen menos tiempo para hacer compras, debido a que un número importante de ellas se encuentra en una situación laboral activa. Mayores costes de utilizar el coche, embotellamientos de tráfico, dificultades para encontrar aparcamiento y la poca asistencia que ofrecen los establecimientos a la hora de prestar asesoramiento, están estimulando la *compra desde el domicilio*. Además, muchas cadenas sucursalistas han abandonado los productos que tenían baja rotación, lo que ha creado a las empresas de marketing directo la oportunidad de promocionarlos. El desarrollo de números de teléfono gratuitos y la disponibilidad de las empresas de marketing directo para aceptar pedidos telefónicos por la noche o en domingo, ha acelerado esta forma de venta. Otro factor importante es la posibilidad de entrega dentro de las próximas 24 ó 48 horas a través de Federal Express, Airbone, DHL u otras empresas de mensajería. Por último, el crecimiento de las posibilidades de los ordenadores ha permitido a las empresas de marketing directo construir bases de datos de clientes más perfeccionadas, a partir de las cuales, se puede elegir o seleccionar la población objetivo o sus características, para cualquier producto que se desee publicitar.

Una razón importante que explica el desarrollo del marketing directo es el coste creciente de encontrar mercados a través de la fuerza de ventas. La Tabla 23-1 muestra el coste de conseguir un contacto a través de diferentes medios. Indudablemente, el coste por contacto de la venta personal, fuera de la ciudad, es de 250 dólares y desde este punto de vista, sólamente se debería visitar a los clientes de los que se tenga la sospecha de que estén a punto de comprar. Deberían utilizarse otros medios con costes de contacto más bajos, como por ejemplo, el tele-

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING 23-1

PRINCIPALES HERRAMIENTAS DEL MARKETING DIRECTO

CATALOGOS • Los vendedores que se anuncian en catálogos distribuyen a lo largo del año más de 12,4 billones de copias de más de ocho mil quinientos catálogos distintos. Un hogar medio recibe por lo menos 50 catálogos al año. Los catálogos se envían al público objetivo por grandes detallistas -Sears, J.C. Penney, Spiegel- que operan con una amplia gama de productos. Los grandes almacenes de especialidad, como por ejemplo Neiman-Marcus y Saks Fifth Avenue, envían catálogos a un público de clase media o media alta en la que aparecen productos de alto precio, a menudo exóticos (especialmente en el caso de Neiman-Marcus), para "él y ella", como accesorios de baño, joyería de diseño y alimentos para gourmets. Varias empresas importantes también han desarrollado la venta por correo: Xerox ofrece libros infantiles; Avon vende ropa femenina; W. R. Grace vende queso; American Airlines ofrece maletas; General Foods equipos para bordar y General Mills camisetas deportivas. Es más, existen miles de pequeñas empresas que realizan actividades de venta por correo, generalmente enviando catálogos con bienes de especialidad, tales como electrónica de consumo, equipos de jardinería, ropa femenina, menaje, etc. Entre las empresas de venta por catálogo más innovadoras se encuentran Lands' End (ropa deportiva), L.L. Bean (ropa de deporte), Sharper Image (productos electrónicos). Estas empresas de catálogos elaboran unos folletos atractivos en los que se muestra una amplia gama de productos, proporcionando boletines para hacer los pedidos, un teléfono gratuito las veinticuatro horas del día, el pago mediante tarjetas de crédito y un envío rápido de las mercancías adquiridas.

El éxito de las empresas de venta por correo depende en gran medida de la habilidad de la empresa para gestionar el correo y sus listas de clientes, controlar su inventario cuidadosamente, ofrecer mercancías de calidad y proyectar una imagen de cliente distinguido. Algunas empresas de venta por catálogo se distinguen porque añaden texto o descripciones de las características de sus productos en sus catálogos, envían relojes y otros productos, disponen de una línea telefónica especial para atender preguntas, envían regalos a sus mejores clientes y dedican un porcentaje de sus beneficios a la beneficencia. Un grupo importante de las empresas de más éxito de venta por catálogo -Sharper Image, Lands' End-, han abierto establecimientos recientemente con la esperanza de atraer a sus clientes existentes y a otros futuros, a su nuevo canal de distribución. Algunas empresas de venta por catálogo -Royal Silk, Neiman-Marcus, Sears, Spiegel- están experimentando con catálogos a través de cintas de vídeo (videólogos) que envían gratis a sus mejores clientes y venden a otros públicos.

MARKETING A TRAVES DEL CORREO • El marketing a través del correo directo es una actividad de enormes dimensiones que mueve decenas de billones de dólares. Los que lo practican envían cartas sencillas -cartas desplegables y otros "agentes de ventas con alas". Recientemente, algunas empresas de marketing directo han enviado cintas de audio, cintas de video e incluso diskettes de ordenador. Cierta empresa fabricante de aparatos de gimnasia envía una cinta de vídeo a clientes que piden una demostración sobre el uso y las ventajas para la salud de una máquina de ejercicios doméstica, especialmente cara, denominada Nordic Track Cardiovascular Exerciser. Ford envía un diskette de ordenador denominado Disk Drive-Test Drive, a los consumidores que responden a sus anuncios de coches que aparecen en revistas de ordenadores. El menú del diskette permite al consumidor obtener especificaciones técnicas, ver gráficos atractivos sobre el coche y obtener respuestas a preguntas que se realizan con frecuencia.

En general, los que practican el correo directo esperan vender un producto o servicio, recoger ideas de interés para la fuerza de ventas, comunicar noticias interesantes o recompensar a clientes fieles con un regalo. Los nombres pueden haber sido seleccionados de una lista elaborada por la empresa o de listas adquiridas en el mercado. Estos intermediarios son capaces de crear y vender listas clasificatorias de cualquier clase de público -los super ricos, los propietarios de vi-

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING 23-1

viendas móviles, los amantes de música clásica, etc. Los que practican el marketing directo generalmente adquieren una submuestra de personas de una lista potencial y realizan una prueba para comprobar si la tasa de respuesta es lo suficientemente alta.

El correo directo está convirtiéndose en algo cada vez más popular, debido a que permite una alta selectividad a la hora de dirigirse a un segmento del mercado, puede ser personalizado, es flexible y permite comprobar y medir los resultados. Debido a que el coste por cada mil personas alcanzadas es superior del que se genera con los medios masivos, la población alcanzada deben ser clientes mucho más proclives a la compra. Más del 30% de los americanos compró algo mediante marketing directo en 1.987. El marketing directo se ha mostrado con mucho éxito en la promoción de libros, suscripción de revistas y seguros y se está utilizando cada vez con mayor profusión para vender novedades y artículos de regalo, ropa, alimentos de gourmets y productos industriales. También se ha utilizado intensamente para realizar obras de caridad, las cuales supusieron 42 billones de dólares en 1.988 y representaron aproximadamente el 25% de los ingresos obtenidos a través de correo directo.

TELEMARKETING • El telemarketing se ha convertido en la principal herramienta de marketing directo. En 1.987, los vendedores gastaron una cifra estimada de 142 billones de dólares en tarifas telefónicas para ayudar a vender sus productos y servicios. El telemarketing comenzó a desarrollarse hacia finales de los años sesenta con la introducción de los servicios Wide Area Telephone Service (WATS). Mediante IN-WATS los vendedores pueden ofrecer a los clientes y a las personas interesadas un teléfono gratuito con el número 800 para que realicen sus pedidos de bienes o servicios, estimulando las compras por medios visuales, anuncios en radio, correo directo o catálogo, o para que realicen sus quejas o sugerencias. Con OUT WATS se utiliza el teléfono para vender directamente a clientes y hombres de negocios, obtener pistas o informaciones interesantes sobre ventas, alcanzar a los compradores más distantes o atender a los clientes actuales.

Un hogar medio recibe diecinueve llamadas cada año y realiza dieciseis para realizar algún pedido. Algunos sistemas de telemarketing se encuentran totalmente automatizados. Por ejemplo, el sistema de llamada automática y grabación de mensaje (ADRMP) llama por teléfono, activa una voz que graba el mensaje y recoge los pedidos de los clientes interesados a través de una máquina o de un operador. El telemarketing se utiliza cada vez con más profusión en el mercado industrial así como en el mercado de bienes de consumo. Por ejemplo, Raleigh Bicycles utiliza el telemarketing para reducir la suma del personal de ventas necesario para contactar con los distribuidores. En el primer año, los costes de desplazamiento de la fuerza de ventas se redujeron en un 50% y las ventas en un solo trimestre se incrementaron en un 34%.

EL MARKETING A TRAVES DE LA TELEVISION • La televisión constituye un medio creciente para el marketing directo a través de las distintas emisoras de la cobertura nacional de los canales por cable, utilizándose de una doble manera para vender productos directamente a los consumidores. La primera de ellas la constituye la *publicidad.* Las empresas que la realizan lanzan al aire sus spots a menudo de 60 a 120 segundos de duración, que describen de forma persuasiva un producto y proporcionan a los consumidores un teléfono gratuito para que realicen su pedido. La publicidad de respuesta directa da buen resultado con revistas, libros, pequeños electrodomésticos, discos y cintas, artículos de colección y otros muchos productos. Uno de los mejores ejemplos lo constituyen los anuncios de la empresa Dial Media para los cuchillos Ginsu, que se ha expuesto durante siete años, vendiendo casi tres millones de juegos de cuchillos, por un valor de más de 40 millones de dólares. Recientemente, algunas empresas han preparado publireportajes de treinta minutos de duración, que muestran el testimonio de personas que han dejado de fumar, que se han curado de alguna enfermedad o han perdido peso y presentan las afirmaciones de usuarios satisfechos del producto o servicio. Al final se cita un te-

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING 23-1 (Continuación)

léfono gratuito para hacer los pedidos u obtener más información.

Otra forma de realizar el marketing a través de televisión son las teletiendas, a través de las cuales todo un programa de televisión -o todo un canal- se dedican a vender bienes y servicios. La red de venta a domicilio mayor que existe es la denominada Home Shopping Network (HSN), que emite a lo largo de las 24 horas del día. El programa ofrece precios muy bajos de una amplia variedad de productos que abarca desde artículos de joyerías, lámparas, muñecas coleccionables y ropa hasta herramientas eléctricas y productos de electrónica de consumo, generalmente obtenidos por HSN a precios de liquidación. El programa se anima a través de sirenas, bocinas, silbatos y otros sonidos acústicos. Los espectadores pueden llamar a un teléfono 800 para realizar el pedido y 400 operadores de teléfono reciben las llamadas con más de 12.000 líneas a su disposición, introduciendo directamente los pedidos en terminales de ordenador que posibilitarán la recepción de los pedidos dentro de las siguientes 48 horas. Las ventas a través de teletienda crecieron desde 450 millones de dólares en 1.986 hasta 2 billones en 1987.

RADIO, REVISTAS Y PERIODICOS COMO INSTRUMENTOS DE MARKETING • Las revistas, los periódicos y la radio se utilizan a menudo para obtener una respuesta directa de los consumidores. Las personas escuchan o leen algo sobre una oferta y llaman por teléfono a un número gratuito para efectuar su pedido.

LA COMPRA ELECTRONICA • La compra electrónica se puede realizar de dos maneras. La primera, el videotex, es un sistema doble que permite unir o conectar las televisiones de los consumidores con un banco de datos del que dispone el vendedor a través de cable o de línea telefónica. El servicio de videotexto muestra un catálogo computerizado de productos ofrecidos por los fabricantes, los detallistas, bancos, agencias de viajes y otros. Los consumidores utilizan un televisor corriente que tiene una especie de teclado conectado al sistema a través de un cable.

La otra forma supone la utilización de ordenadores personales con un modem a través del cual los consumidores entran en contacto con un servicio como por ejemplo Prodigy o CompusServe a cambio de una cuota mensual o del pago de cada servicio prestado. Este servicio proporciona a los consumidores la posibilidad de

marketing, el correo directo y la publicidad selectiva y masiva, en función de identificar y estimular a estos clientes antes de visitarlos.

El marketing directo proporciona una serie de beneficios a los clientes. Los consumidores que compran a través de canales de venta por correo dicen que esta forma de compra es divertida y cómoda porque no tienen que cargar con las compras, les supone un ahorro de tiempo, pueden efectuar comparaciones sentados en su butaca mediante una sencilla comparación de catálogos, les proporciona una mayor posibilidad de selección de mercancías y pueden realizar pedidos de regalos que sean enviados directamente a las personas homenajeadas sin tener que salir de casa. Los clientes industriales también encuentran una serie de ventajas, básicamente el aprendizaje y el conocimiento de muchos productos y servicios sin necesidad de tener que encontrarse con la fuerza de ventas.

El marketing directo proporciona también una serie de ventajas al vendedor. Permite, en primer lugar, una mayor *selectividad* de los clientes. Un vendedor de marketing directo puede adquirir una lista que contenga los nombres de casi cualquier grupo de población: mancos, obesos, millonarios, recién nacidos, etc. Esos mensajes pueden ser *personalizados* y *adaptados con las características de los clientes*. Eventualmente, de acuerdo con Pierre Passavant "Almacenaremos cientos de mensajes en nuestra memoria. Seleccionaremos 10.000 familias con 12 ó 20 ó 50 características específicas y les enviaremos cartas individualizadas e

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING 23-1 (Continuación)

hacer pedidos de bienes a detallistas locales o nacionales; realizar operaciones bancarias con los bancos locales encargar billetes de avión, hotel y realizar la reserva de alquiler de coches conocer los titulares de la prensa y la cartelera de espectáculos y enviar mensajes a otras personas. El número de usuarios de la compra electrónica es todavía bastante pequeño, pero probablemente crezca a medida que los consumidores adquieran televisión por cable y ordenadores personales.

COMPRA A TRAVES DE KIOSCO. Algunas empresas han diseñado máquinas para que los consumidores realicen sus pedidos (lo contrario a las máquinas expendedoras) y las colocan en almacenes, aeropuertos y otros lugares. Por ejemplo, la empresa Florsheim Shoe Company tiene una máquina en varios de sus establecimientos en la cual el cliente indica el tipo de zapato que desea (de vestir, deportivo), el color y el tamaño. A continuación aparecen unas fotografías de zapatos Florsheim en la pantalla de acuerdo con la elección del cliente. Si se trata de algún modelo concreto que no se encontrara disponible en el almacén, el cliente puede llamar a un teléfono a través del cual se le comunica dónde puede adquirir ese zapato. Otra aplicación es la constituída por Kioscos de Hosts USA que pueden verse en aeropuertos. El viajero lee en un terminal de vídeo un texto que describe tipos de productos como por ejemplo regalos de ejecutivos, regalos para niños, regalos para otro tipo de personas o bebidas alcohólicas. El viajero toca la pantalla e indica la categoría de bienes que le interesa. Dentro de esa categoría, si por ejemplo se encuentra interesado en equipajes Samsonite, un vídeo comienza a exponer las ventajas de los equipajes Samsonite. Si el viajero desea hacer un pedido, toca la pantalla de nuevo e indica si ese equipaje lo quiere envuelto para regalo, acompañado de una tarjeta personal o si desea que se entregue al día siguiente. A continuación suena un teléfono próximo a la pantalla y el viajero debe introducir su tarjeta de crédito en una ranura, completándose la transacción y con la llegada del producto en un plazo de tiempo muy breve a la dirección indicada.

Fuente: Para más información véase Janice Steinberg, "Cacophony of Catalogs Fill All Niches", *Advertising Age*, 26 Octubre, 1.987, pp. S1-2; Rudy Oetting, "Telephone Marketing: Where We've Been and Where We Should Be Going", *Direct Marketing*, Febrero 1.987, p. 8; Arthur Bragg, "TV's Shopping Shows: Your New Move?", *Sales & Marketing Management*, Octubre 1.987, pp. 85-89; Alison Fahey, "Prodigy Videotex Expands Its Reach", *Advertising Age*, 24 Abril, 1.989, p. 75.

impresas con impresoras laser". [4] Es más, el vendedor que utilice el marketing directo puede crear una *relación que perdure en el tiempo con cada cliente*. La madre de un niño que acaba de nacer puede recibir en el futuro cartas en las cuales le ofrezcan nuevas ropas, juguetes y otros artículos que el niño puede necesitar a medida que crezca. El marketing directo puede *planificarse en el tiempo* de forma precisa para alcanzar a la población objetivo en el momento adecuado. La documentación que se recibe a través del marketing directo tiene una *tasa de lectura más alta*, debido a que alcanza a un grupo más interesado. El marketing directo permite a la vez probar medios alternativos y mensajes (titulares, introducciones, beneficios, precios, etc.) en la búsqueda de la combinación más efectiva desde el punto de vista de los costes, garantiza la *discreción* debido a que las ofertas que se hacen y las estrategias seguidas son invisibles para los competidores y permite finalmente detectar si una campaña ha sido rentable, debido a que existe la posibilidad de *medir una respuesta*.

El Desarrollo del Marketing Directo Integrado

La mayoría de los vendedores que utilizan el marketing directo emplean un solo vehículo publicitario y un solo esfuerzo para alcanzar y vender al grupo seleccionado. Un ejemplo de un *solo*

TABLA 23-1
Coste por Impacto para Diferentes Medios

Visita de fuerza de ventas	$250	(fuera de la ciudad)
	52	(local)
Seminarios exhibiciones comerciales	40	
Fuerza de ventas que contacta por correo	25	
Exposición	16	
Anuncio grande en páginas amarillas	16	
Pedidos por teléfono	9	(número 800)
	6	(local)
Contactos programados por teléfono	8	(llamada nacional WATS)
	4	(local)
Correo directo	0,30-3	
Medios selectivos	0,15	(anuncio en una publicación comercial)
Medios masivos	0,01-0,05	(radio, prensa, TV)

Fuente: John Klein & Associates, Inc., Cleveland, Ohio, 1988

vehículo y una *campaña simple* podría ser el envío de publicidad que ofreciera accesorios de cocina en un momento determinado. Un ejemplo de un *solo vehículo* publicitario, acompañado de una *campaña en varias fases,* podría ser el envío de sucesivas cartas al grupo seleccionado, con objeto de estimular las ventas. Los editores de revistas, por ejemplo, envían cuatro comunicaciones a los hogares para conseguir que los suscriptores no muy satisfechos renueven la suscripción.

Un procedimiento más poderoso es ejecutar una campaña con *múltiples soportes* y en *múltiples fases*. Roman llama a esta técnica el *marketing directo integrado* (*MDI*). Consideremos la siguiente secuencia:

Anuncio pagado para generar una respuesta —>Correo directo —> Telemarketing —> Visita de ventas cara a cara —> Comunicaciones posteriores

El anuncio pagado crea conciencia sobre la existencia del producto y estimula la curiosidad. La empresa, entonces, envía correo directo a aquellos que han manifestado algún interés. Dos o tres días después de haber recibido el correo, el cliente telefonea solicitando un pedido. Algunos clientes pueden actuar así; otros pueden pedir una visita del vendedor y una entrevista y aún si el cliente no manifiesta deseo de comprar, puede haber una comunicación posterior. Roman lo llama "*compresión de respuesta*", debido a que la utilización de múltiples medios de comunicación, dentro de un marco temporal definido, incrementa el impacto y el interés que puede suscitar el anuncio. La idea subyacente es la de seleccionar los medios y su adecuada programación, con objeto de generar un mayor incremento de las ventas, que compense claramente los costes marginales en los que se haya podido incurrir.

Por ejemplo, Roman cita a la campaña de Citicorp para comercializar obligaciones que en lugar de utilizar sólo "el correo y el número 800", se sirvió del correo junto con un cupón, del número 800, del telemarketing y de la publicidad impresa. Aunque la segunda campaña costó más, se consiguió un incremento del 15% en el número de nuevas cuentas con relación a la campaña de marketing directo exclusivamente.

Roman concluyó:

> Mientras que la emisión o el envío de cartas directas podría general un 2% de respuesta, si se añade, además, un teléfono de cobro revertido, la respuesta aumenta de un 50% a un 125%. Unos esfuerzos de telemarketing dirigidos de forma inteligente pueden añadir otro incremento del 500% en la respuesta. De repente, nuestro 2% de respuesta se ha elevado a un 13% o más, a través de canales de marketing interactivos, adicionales a una comunicación por correo. Los recursos comprometidos en un mix de medios de comunicación integrados tienen carácter marginal desde el punto de vista del coste por pedido, debido al alto nivel de respuestas que se generan... La adición de medios a un programa de marketing elevará la respuesta total.. debido a que las diferentes personas manifiestan inclinación a responder a distintos estímulos.[5]

Rapp y Collins han desarrollado un modelo muy útil -lo llaman *maximarketing*- que hace que las técnicas de marketing directo se conviertan en la fuerza que dirige el proceso general de marketing. [6] Su modelo comienda la creación de una base de datos de clientes y la consideración del marketing directo como un aliado esencial del proceso de marketing. El maximarketing consiste en un conjunto de pasos para alcanzar a la población objetivo, efectuar la venta y desarrollar una relación que perdure en el futuro. El concepto de maximarketing es un enfoque que pueden seguir tanto los grandes vendedores con distribución al detalle, como los que actúan a través de marketing directo. (Ver Conceptos y Herramientas de Marketing 23-2).

El Desarrollo de un Sistema de Base de Datos para Marketing

Con objeto de implementar con éxito el marketing directo en la empresa, ésta necesita invertir en un sistema de base de datos de marketing:

> Una base de datos de marketing es *un banco de información organizada sobre consumidores actuales y potenciales, accesible y manipulable para alcanzar los propósitos de marketing, y que permite la obtención de información selectiva con objeto de conseguir la venta de un producto o servicio o de mantener la relación con los clientes.*

La mayoría de las empresas aún no han creado bases de datos efectivas para el marketing. Los vendedores masivos generalmente conocen poco sobre sus clientes individuales. Los detallistas saben mucho de aquellos clientes a los que les conceden crédito, pero casi nada de los que pagan al contado o mediante tarjeta de crédito. Los bancos desarrollan bases de datos de clientes sobre categorías diferentes de productos, pero fracasan a la hora de interrelacionar toda esa información con objeto de definir un perfil completo de los mismos que se pudiera utilizar con fines de ventas cruzadas o con relación a la fijación de precios.

La creación de una base de datos de marketing supone invertir en un ordenador alejado y centralizado, en software que permita el tratamiento de los datos, en programas de mejora de información, en la comunicación entre redes, en el personal que deba obtener los datos, en diseño de programas analíticos y en costes de formación para los usuarios, etc. El sistema debe ser sencillo y estar disponible para los diversos grupos de marketing, por ejemplo para los de dirección de producto y marca, los de desarrollo de nuevos productos, los de publicidad y promoción, los de correo directo, los de marketing directo, los de áreas de ventas, los de recepción de pedidos y los de servicios al cliente. La creación de una base de datos para marketing lleva tiempo y supone muchos costes, pero si funciona correctamente, conseguirá mayor productividad para la empresa. Consideremos lo siguientes:

> Una base de datos de los clientes de General Electric contiene información geodemográfica del cliente, psicográfica, mediográfica y su historial como comprador de electrodomésticos. GE puede determinar qué antiguos clientes podrían estar a punto de renovar o de sustituir sus lavadoras; por ejemplo, los que compraron sus aparatos GE hace seis años y que tengan una familia de gran tamaño; cuáles podrían estar interesados en el nuevo vídeo GE, basándose en su historial como compradores de otros productos de electrónica de consumo, puede identificar a grandes compradores y enviarles vales de descuento por importe de 30 dólares para las próximas compras de electrodomésticos GE. Indudablemente, una base de datos rica sobre los clientes, permite a la empresa anticiparse a sus necesidades, localizar grupos interesantes y recompensar a los clientes fieles.

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING 23-2

EL MODELO DE "MAXIMARKETING" PARA EL MARKETING INTEGRADO

Rapp y Collins han desarrollado un modelo de maximarketing que contiene los nueve pasos que se muestran a continuación.

1. *El mercado maximizado* exige que el vendedor defina e identifique los mejores clientes con relación a su oferta. El vendedor puede comprar listas que contengan perfiles de consumidores o en bases de datos con las características simultáneas de capacidad de pago, interés y predisposición a la compra. Adicionalmente "el criterio del mejor cliente" engloba a aquéllos que compran con frecuencia, no devuelven muchos pedidos, no se quejan y pagan a tiempo. Los vendedores pueden captar clientes predispuestos a la compra a través de la publicidad de respuesta directa en medios masivos, como la televisión, los suplementos de los periódicos o las inserciones en revistas.
2. *Los medios maximizados* permiten al practicante del marketing directo examinar una variedad de medios, elegir aquellos que permitan una comunicación en los dos sentidos y medir sus resultados.
3. *El control maximizado* guarda relación con la evaluación del éxito de una campaña que se realiza a partir del cálculo del coste por respuesta de los clientes, en lugar de fijarse en el coste por impacto, tal y como se utiliza en la publicidad masiva.
4. *Toma de conciencia maximizada* supone la búsqueda de mensajes que consigan alcanzar los corazones y las mentes de los clientes propensos a la compra a través de publicidad "cerebral", dirigida a los aspectos racionales y emocionales de las personas.
5. *La activación maximizada* insiste en que la publicidad debe dirigirse para incrementar las compras o por lo menos, para poner a los clientes propensos a la compra en una situación mensurable de su predisposición a comprar. Los mecanismos de activación recogen ideas o sentencias del tipo "envíese para mayor información" o "el cupón de respuesta debe devolverse antes del día 30 de septiembre.
6. *La sinergia maximizada* supone encontrar las formas de conseguir el doble a través de la publicidad, por ejemplo, combinando la toma de conciencia con la respuesta directa, promocionando otros canales de distribución y compartiendo costes con otros anunciantes.
7. *La unión maximizada* con el mercado supone ligar la publicidad con los clientes más predispuestos a la compra y gastar más del presupuesto total de publicidad, para convertirlos en consumidores, en lugar de gastar, simplemente para enviar un mensaje de toma de conciencia a todo el mercado.
8. *Las ventas maximizadas* a través de la elaboración de una base de datos exigen al vendedor seguir vendiendo directamente a clientes conocidos, permitiéndole realizar un seguimiento directo del mercado de los mismos, clasificándolos por productos comprados, intensidad de compra e introducción de nuevos productos. El vendedor debe mejorar la base de datos de clientes con más información, creándose un grupo privado al cual dirigir su publicidad y promoción. Numerosos vendedores en la actualidad se interesan por un proceso de consolidación de la fidelidad, cuidando el proceso de selección de los clientes, con el ánimo de maximizar "el valor garantizado de por vida por el cliente".
9. *La distribución maximizada* supone que el vendedor debe actuar en la elaboración de canales adicionales con objeto de alcanzar a los clientes, especialmente a aquellos más propensos a la compra -por ejemplo, si el vendedor abre locales u obtiene espacios en estanterías de otros, cuando el distribuidor emite un catálogo o un fabricante, como General Foods, cuando decide vender una marca selecta de café directamente al consumidor.

Fuente: Stan Rapp y Thomas L. Collins, *Maximarketing* (New York: Mc Graw-Hill, 1.987).

Principales Decisiones en Marketing Directo

A la hora de preparar una campaña de marketing directo, deben decidirse los objetivos, los públicos objetivos, la estrategia ofertada, la realización de pruebas varias y la medición del éxito de la campaña. A continuación se revisarán estas decisiones.

OBJETIVOS • El vendedor que utiliza el marketing directo generalmente trata de asegurarse las compras inmediatas de sus posibles clientes. El éxito de la campaña se determina mediante la tasa de respuesta. Una respuesta del 2% se considera, generalmente, adecuada en campañas de ventas de marketing directo. De aquí se deduce que el 98% de los esfuerzos realizados en la campaña han sido valdíos.

Sin embargo, ese juicio debe matizarse. El marketing directo habrá tenido algún efecto probablemente en la toma de conciencia y en la intención de comprar que se manifestará en el futuro. No todas las campañas de marketing directo persiguen una venta inmediata. Una de las aplicaciones principales del marketing directo es sensibilizar a los posibles clientes ante la actuación de la fuerza de ventas; también proporciona comunicación para fortalecer la imagen de marca y la preferencia por la empresa; como ejemplos puede citarse a los bancos que envían tarjetas de cumpleaños a sus mejores clientes y a los grandes almacenes que incluso les envían regalos. Algunos especialistas en marketing directo desarrollan campañas para informar y educar a sus clientes con objeto de prepararlos para una compra posterior; por ejemplo, Ford envía folletos de "cómo conservar su coche". Debido a la variedad de los objetivos del marketing directo, éstos deben definirse antes de la campaña.

CLIENTE OBJETIVO • Los vendedores directos necesitan perfilar las características de los clientes en general y de los más probables, que son los más capaces y los que mayor deseo y disposición tienen a comprar. Bob Stone recomienda aplicar la fórmula A-F-I (antiguedad-frecuencia -importe gastado) para clasificar y seleccionar a los clientes dentro de una lista. [7] Los mejores clientes objetivo son aquellos que han comprado más recientemente, que compran con frecuencia y que más gastan. Se dan puntos para cada distinta combinación de las características AFI y de esa forma se establece una jerarquía o valoración de los clientes; cuanto mayor sea la puntuación, tanto o más atractivo es el cliente.

Los vendedores que utilizan el marketing directo pueden utilizar criterios de segmentación a la hora de establecer los clientes objetivo. Puede identificarse a clientes potencialmente buenos sobre la base de variables tales como la edad, sexo, renta, nivel cultural, compras previas por correo, etc. Determinadas ocasiones también proporcionan un buen punto de partida para la segmentación. Las nuevas madres entrarán en el mercado de ropa infantil y juguetes; los estudiantes de enseñanza media en el de las máquinas de escribir, ordenadores, videojuegos y ropa y los nuevos matrimonios en el de vivienda, muebles, electrodomésticos y préstamos hipotecarios. Otro punto de partida válido para la segmentación son los estilos de vida de los consumidores. Algunos consumidores detestan los ordenadores, cocinar o salir de casa, habiéndose enviado catálogos a estos variopintos grupos con objeto de conseguir un cambio en sus actitudes.

Una vez que el mercado objetivo ha sido definido, el vendedor necesita obtener nombres de buenos probables clientes dentro de ese mercado, momento en el cual la *adquisición de la base de datos y su utilización inteligente* entran en juego, aunque la mejor lista para el vendedor es, generalmente, la de los clientes que han comprado productos de la empresa en el pasado; también se pueden comprar listas de consumidores, a un precio que depende del número de nombres que contenga. Pero las relaciones externas plantean problemas como la duplicación de nombres, datos incompletos, direcciones anticuadas y otras deficiencias. Las mejores listas incluyen información de naturaleza demográfica o psicográfica, además de simples direcciones. En cualquier caso, el vendedor necesita comprobar las listas con antelación para saber su utilidad.

OFRECIMIENTO DE UNA ESTRATEGIA • Los vendedores tienen que diseñar una estrategia efectiva que permita atender las necesidades del mercado objetivo. Nash considera que la estrategia de oferta tiene cinco elementos -el producto, la oferta, el medio, el método de distribución y la estrategia creativa-. [8] Afortunadamente, todos estos elementos pueden probarse.

Cada medio tiene sus propias reglas de utilización efectiva. Consideremos el correo directo. A la hora de desarrollar un envase para ser enviado por correo, el vendedor tiene que decidir sobre cinco componentes, que pueden favorecer o perjudicar la tasa de respuesta. El *sobre exterior* será más efectivo si contiene una ilustración, preferentemente en color y/o algún atractivo que invite a abrirlo, como por ejemplo el anuncio de un premio o beneficio para el receptor, siendo más efectivos, aunque también más caros, cuando contienen sellos conmemorativos en color, cuando la dirección se ha impreso imitando la escritura a mano o realmente ha sido así y cuando el sobre difiere en su tamaño, forma o diseños adicionales. (Sin embargo, en el marketing de empresa a empresa, el sobre exterior más efectivo es el que no tienen ninguna referencia a aspectos promocionales).

La carta de ventas debe comenzar con un saludo personal y con titulares en letra negrita, en forma de noticia, en la que se haga referencia al cómo, qué y porqué de la comunicación, un pequeño texto informativo o alguna pregunta que llame la atención. La carta debe imprimirse en papel de buena calidad y tener tantas páginas como sean necesarias para conseguir la venta, con algunos párrafos sangrados y subrayando las frases que se consideren esenciales. Una carta impresa mediante un ordenador es, generalmente, más apreciada que una carta de imprenta y la presencia de una postdata al final de la carta suele incrementar la tasa de respuesta, como también lo hace la firma de alguien que consiga impresionar a través de ella o una *circular* en color que acompañe a la carta, en muchos casos en más de lo que pueda suponer su coste. El *cupón de respuesta* debe incluir un número de teléfono para llamar a cobro revertido, un pequeño cupón que se pueda cortar mediante una línea de puntos perforada y una garantía de satisfacción. También la *inclusión de un sobre* con franqueo concertado incrementará la tasa de respuesta de forma muy importante.

Consideremos, por otra parte, una campaña de telemarketing. Un telemarketing efectivo depende de la elección de quienes lo van a realizar, de la formación que se les haya dado y de los incentivos ofrecidos. Quienes vayan a realizar la campaña de telemarketing deben tener una voz agradable y entusiasmo por el proyecto. Las mujeres son más efectivas que los hombres para muchos productos. Inicialmente se puede empezar a actuar con un guión y posteriormente tender hacia la improvisación. Las frases iniciales son críticas: deben ser breves, claras y concisas, con objeto de atraer el interés de la persona que les está escuchando. También se necesita saber cómo finalizar la conversación si el posible cliente no pareciera interesante. La campaña debe hacerse a la hora correcta, que es a última hora de la mañana, al mediodía o la primera hora de la tarde, para telemarketing relacionado con la empresa y por la tarde entre las 7 y las 9, para llegar a los hogares. El supervisor de telemarketing puede incentivar el entusiasmo de las personas que realizan la campaña mediante el ofrecimiento de premios al primero que consiga un pedido o a aquel que consiga el mayor número de ellos. Debido al mayor coste por contacto del telemarketing, es fundamental disponer de una lista precisa de personas y tener muy claro cuál es el segmento objetivo.

Indudablemente, otros medios, tales como la teletienda, los pedidos por catálogo, etc. tienen sus propias reglas de utilización efectiva.

LA COMPROBACION DE LOS ELEMENTOS DEL MARKETING DIRECTO •

Una de las grandes ventajas del marketing directo es la capacidad de comprobar, bajo condiciones reales de mercado, la eficacia de los diferentes componentes de una estrategia de oferta. Los vendedores pueden probar las características de los productos, los impresos, los precios, los medios, las listas de personas, etc. Aunque las tasas de respuesta ante el marketing directo tienen solamente un dígito, la comprobación de estos componentes puede suponer incrementos sustanciales en la tasa total de respuesta y en la rentabilidad.

La tasa de respuesta de una campaña de marketing directo no tiene en cuenta el efecto a largo plazo de dicha campaña. Supongamos que solamente un 2% de los receptores de una oferta de maletas Samsonite han hecho un pedido. Un porcentaje mucho mayor se encuentra al

tanto de esta comunicación (el marketing directo tiene una alta tasa de lectura) y un cierto porcentaje tendrá intención de adquirirlos algún día (quizás en un establecimiento comercial). Es más, un cierto porcentaje de la audiencia puede hablar de maletas Samsonite a otras personas y actuar como un elemento de promoción. Algunas empresas se encuentran hoy en día midiendo el impacto del marketing directo sobre la disposición o recomendación de comprar con objeto de medir el impacto de la promoción de forma distinta a la que se consigue solamente a través del estudio del porcentaje de respuesta de forma aislada.

MEDICION DEL EXITO DE LA CAMPAÑA • A través de la suma de los éxitos planificados de la campaña, el director puede determinar previamente el punto muerto necesitado en términos de porcentaje de respuesta, que debe ser neto, tras haber descontado las mercancías devueltas y los impagados. Las mercancías devueltas pueden acabar con la efectividad de una campaña. El vendedor necesita analizar las principales causas que han motivado las devoluciones, tales como una distribución tardía, mercancías defectuosas, daños sufridos durante el transporte, diferencias con el producto anunciado o cumplimentación de pedidos incorrecta.

Los vendedores pueden mejorar su actuación en el mercado mediante análisis cuidadosos de campañas anteriores. Aunque una campaña específica no alcance el punto muerto, puede ser, a pesar de todo, rentable.

> Supongamos que una asociación gasta 10.000 dólares en una campaña para conseguir nuevos miembros y que consigue atraer a cien de ellos, cada uno de los cuales paga 70 dólares. Aparentemente, la campaña ha supuesto una pérdida de 3.000 dolares (=10.000 dólares - 7.000 dólares). Pero si un 80% de los nuevos miembros renueva su condición en el segundo año, la empresa consigue otros 5.600 dólares sin ningún esfuerzo. Ha recibido 12.600 dólares(=7.000 dólares + 5.600 dólares) en una inversión de 10.000 dólares. Para estimar la rentabilidad a largo plazo no hay que fijarse solamente en la respuesta inicial, sino en el porcentaje de personas que van a renovar su condición de socio cada año y durante cuántos años van a continuar haciéndolo. Además, desde la perspectiva de los cobros a largo plazo, el vendedor debe tener en cuenta el coste del dinero (en el caso de campañas de productos, el análisis de la rentabilidad tiene que tener en cuenta costes finales, rendimientos, etc.).

Este ejemplo ilustra el concepto de *valor de un consumidor permanente*. El valor último de un consumidor no es revelado por su compra durante una actividad en particular. Es más, significa el beneficio que se consigue a través de todas sus compras a lo largo del tiempo, menos los costes de su adquisición y mantenimiento. Los vendedores trabajan intensamente para desarrollar medidas del valor del consumidor, de forma que puedan enfocar sus esfuerzos de comunicación sobre los clientes que resulten más atractivos. Estos esfuerzos incluyen comunicaciones, que pueden no traducirse en ventas, pero que mantienen el interés del cliente por la empresa y por sus productos, en forma de noticiarios gratis, pequeños regalos o felicitaciones por el cumpleaños, todas ellas conducentes a construir una relación más intensa con el cliente.

El marketing directo ha desarrollo una compleja maraña de conocimientos teóricos, medidas de control y prácticas efectivas, añadiendo un número importante de conceptos de comunicación y de recursos al conjunto de herramientas del vendedor. Cuando se combina con una base de datos sobre clientes cuidadosamente diseñada, puede incrementar las ventas y los beneficios, fortalecer las relaciones con los clientes, proporcionar una mayor precisión a la hora de dirigirse a los clientes y estimular nuevas ventas a un coste más bajo. Por último, los vendedores pueden utilizar el marketing directo como una parte integral de sus estrategias de marketing y planificación.

PROMOCION DE VENTAS

La promoción de ventas consiste en un conjunto de instrumentos de incentivos, generalmente a corto plazo, diseñados para estimular rápidamente, y/o en mayor medida, la compra de determinados productos/servicios por los consumidores o los comerciantes. Se encuentran ejemplos en todas partes:

> Un vale en el periódico Sunday ofrece un descuento de 40 centavos en la marca X de café. Al final de la góndola aparece un expositor con golosinas. Una familia compra un producto y obtiene un maletín de viaje gratis o adquiere un automóvil y se le proporciona un cheque de 550 dólares por la sobretasación de su vehículo usado. Un vendedor de electrodomésticos obtiene un 10% de descuento del fabricante en los pedidos del mes de enero si anuncia el producto en los periódicos locales. [9]

Mientras la publicidad ofrece una razón para comprar, la promoción de ventas proporciona un *incentivo* a la compra, englobando herramientas *promocionales para el consumidor* (por ejemplo, muestras gratis, vales de descuento, reducciones de precios, descuentos diferidos, pruebas gratis, garantías, demostraciones, etc.), *para los distribuidores* (facilidades de compra, mercancías gratis, publicidad cooperativa, facilidades para la publicidad y la exhibición de los productos, retornos); y para *la fuerza de ventas* (premios en especie, pruebas de ventas, reconocimientos).

Las herramientas de promoción de ventas se utilizan por la mayoría de las empresas fabricantes, distribuidoras, detallistas, asociaciones comerciales y empresas no lucrativas. Como ejemplo de estas últimas, encontramos a las iglesias que ofrecen el patrocinio de juegos, fiestas, teatros, almuerzos testimoniales y actos religiosos.

La Rápida Expansión de la Promoción de Ventas

Hace una década, *el ratio publicidad /promoción de ventas* valía aproximadamente 60/40. En la actualidad, cuando se trata de muchas empresas que fabrican productos envasados la situación es la inversa, con un ratio de promoción de ventas que supone entre el 60% al 70% del presupuesto combinado para actividades de promoción. [10] Los gastos en promoción de ventas se han incrementado a una tasa del 12% anual, en comparación con los gastos de publicidad, que han experimentado un crecimiento medio del 7,6%. Los gastos totales en promoción de ventas se estiman en 100 billones de dólares, [11] esperándose que esta rápida tasa de crecimiento continúe.

Varios son los factores que han contribuído al rápido crecimiento de la promoción de ventas, especialmente en los mercados de consumo. [12] Los factores internos se caracterizan porque la promoción está, en la actualidad, mejor aceptada por el máximo nivel de dirección de la empresa como un herramienta efectiva para conseguir ventas y porque son más los directores de producto que se encuentran cualificados para utilizar las herramientas de promoción de ventas y los que, además, se encuentran bajo una gran presión para incrementar sus ventas actuales. Los factores externos incluyen el que el número de marcas se haya incrementado, los competidores utilicen promociones con frecuencia, muchas marcas se encuentren al mismo nivel, los consumidores cada vez esten más interasados por las rebajas, el comercio demande mayores descuentos en precios y ofertas por parte de los fabricantes y la eficiencia de la publicidad se haya reducido debido a los aumentos de los costes, las proliferación de medios y soportes y las restricciones legales.

El rápido crecimiento de los medios de promoción de ventas (vales de descuento y otros por el estilo) ha creado una *situación de confusión* en lo que respecta a la promoción, si-

milar a la que ha surgido con la publicidad. Existe el peligro de que los consumidores se desorienten, en cuyo caso los citados verán reducida o debilitada su capacidad para incrementar las ventas. Los fabricantes tendrán que encontrar la forma de solucionar los problemas que pueden derivarse de esa confusión. Por ejemplo, ofrecer vales de descuento de mayor cuantía o demostraciones o exhibiciones más atractivas y convincentes en el punto de venta.

Propósitos de la Promoción de Ventas

Las herramientas de promoción de ventas varían en sus objetivos específicos. Una muestra gratuita estimula la prueba de consumo, mientras que un servicio gratuito de asesoramiento para la gestión crea una relación sólida a largo plazo con el detallista.

Los vendedores utilizan promociones a base de incentivos para atraer a nuevos probadores, para recompensar a los clientes fieles y para incrementar la tasa de repetición de clientes esporádicos. Los nuevos compradores pueden ser de tres clases -usuarios de otra marca dentro de la misma categoría de producto, usuarios de otras categorías y personas que cambian a menudo de marca. La promoción de ventas atrae frecuentemente a aquellos que cambian con frecuencia de marca, debido a que los usuarios de otras marcas o de otras categorías no siempre se dan cuenta o actúan como consecuencia de una promoción. Los que cambian de marca con frecuencia buscan, sobre todo, un precio bajo, un valor aceptable o algún tipo de regalo por lo que las promociones de ventas difícilmente los convertirán en usuarios fieles de las marcas. Las promociones de ventas llevadas a cabo en mercados con marcas muy similares provocan una alta respuesta en las ventas a corto plazo, pero una escasa ganancia permanente en la cuota de mercado. Por el contrario en los mercados en los que existe una gran diferencia entre marcas, la promoción de ventas puede afectar o alterar a las cuotas de mercado a más largo plazo.

Los vendedores creen frecuentemente que la promoción de ventas se ha creado para acabar con la fidelidad a la marca y que la publicidad pretende lo contrario. Por eso, un aspecto importante para los directores de marketing es cómo dividir el presupuesto entre promoción de ventas y publicidad. Hace diez años los directores de marketing decidían lo que necesitaban gastar en publicidad y asignaban el resto a promoción de ventas. En la actualidad, estiman, en primer lugar, lo que precisan para la promoción comercial y, posteriormente, lo que necesitan gastar en promoción de consumo y lo que queda se dedica a publicidad.

Existe un peligro, sin embargo, al permitir que la publicidad gaste el remanente que no ha sido empleado en promoción. Cuando una marca se promociona a través del precio durante demasiado tiempo, el consumidor empieza a creer que se trata de una marca barata y es posible que solamente la adquiriera en alguna rebaja, nadie sabe cuándo, pero existe el riesgo de que este fenómeno acontezca cuando se promociona una marca conocida durante más del 30% del tiempo dedicado a promoción en general. [13] Las marcas dominantes utilizan las rebajas con poca frecuencia, debido a que ello sólamente prima a los usuarios habituales.

La mayoría de los observadores sienten que las actividades relacionadas con las rebajas o las reducciones en los precios, no crean una fidelidad a largo plazo en el consumidor, como puede hacerlo la publicidad. El estudio de Brown hecho con 2.500 compradores de café soluble concluyó que:

- La promoción de ventas tiene un efecto más rápido sobre las ventas que la publicidad.
- La promoción de ventas no tiende a proporcionar nuevos compradores a largo plazo en mercados maduros, debido a que sólamente atrae a consumidores propensos a comprar a precio bajo, que cambian entre marcas a medida que esas rebajas surgen.
- Los compradores fieles a las marcas no tienden a cambiar sus hábitos de compra como resultado de promociones competitivas.
- La publicidad parece que es capaz de incrementar la fidelidad a la marca. [14]

los objetivos consisten en la inducción a adquirir nuevos productos y mayores niveles de existencias, estimular la compra fuera de temporada, estimular el almacenamiento de los productos, la fidelidad a la marca y a los detallistas, compensar las promociones que realicen los competidores y conseguir la entrada en nuevos tipos de establecimiento o puntos de venta. Para la *fuerza de ventas*, los objetivos son el apoyo a un nuevo producto modelo, la estimulación para una mayor prospección o la de unas ventas fuera de temporada.

SELECCION DE LAS HERRAMIENTAS DE LA FUERZA DE VENTAS • Existen muchas herramientas de promoción de ventas para alcanzar estos objetivos. El planificador de la promoción debe tener en cuenta el tipo de mercado, los objetivos de la promoción, las condiciones competitivas y el coste efectivo de cada herramienta. A continuación consideraremos las principales herramientas utilizadas para la promoción al consumidor, al comerciante y a la empresa.

Herramientas de Promoción al Consumidor Las principales herramientas de promoción al consumidor se relacionan en el apartado Conceptos y Herramientas de Marketing 23-3. Distinguiremos entre *promociones del fabricante* y *promociones del detallista* a los consumidores. Esta última engloba reducciones en los precios, la publicidad, los vales de descuentos, los cupones de respuesta, etc. También se puede distinguir entre aquellas herramientas de promoción de ventas que tratan de crear consumidores fieles y aquellas que no lo pretenden. Las primeras proporcionan un mensaje de venta que tiene relación con la oferta o la rebaja, como es el caso de muestras gratis, vales de descuento, la inclusión de un mensaje de venta y regalos, que guarden relación con el producto. Las herramientas de promoción de ventas que pertenecen al otro grupo incluyen las reducciones de precio, los regalos no relacionados con el producto, los retornos y otras ventajas de naturaleza comercial. Los vendedores deben utilizar las promociones relacionadas con el primer grupo, pues así, refuerzan la asimilación de la marca por parte de los consumidores.

La promoción de ventas parece ser más efectiva cuando se utiliza conjuntamente con la publicidad. "En un estudio, se puso de manifiesto que los displays en el punto de venta que guardaban relación con los anuncios que habían aparecido en televisión, consiguieron un 15% de ventas superior a aquellos anuncios que no mantenían relación con la publicidad. En otro, una actividad consistente en la entrega de muestras, junto con publicidad en televisión, tuvo más éxito que la televisión solamente, al igual que el caso de ésta misma junto con vales de descuento, a la hora de introducir un producto". [17]

Muchas grandes empresas tienen un director de promoción de ventas cuyo trabajo consiste en ayudar a los directores de marca a elegir la herramienta promocional adecuada. El siguiente ejemplo muestra cómo una empresa determinó la herramienta de promoción de ventas correcta:

> Supongamos que una empresa ha lanzado un nuevo producto, consiguiendo un 20% de cuota de mercado en seis meses. Su tasa de penetración es de un 40% (el porcentaje del mercado objetivo que ha comprado la marca por lo menos una vez) y la de recompra es del 10% (el porcentaje de los probadores iniciales que compraron la marca una o más veces). La empresa necesita crear más usuarios fieles. Un vale de descuento dentro del envase podría ser el apropiado para conseguir más repeticiones en la compra. Pero si la tasa de recompra ha sido alta, por ejemplo el 50%, la empresa podría tratar de atraer a nuevos probadores. En este caso, el cupón a través de inserciones en medios de comunicación para enviar por correo podría resultar apropiado.

Herramientas de Promoción al Comercio Los fabricantes utilizan una serie de herramientas de promoción, que aparecen descritas en el apartado Conceptos y Herramientas de Marketing 23-4. Sorprendentemente, se dirigen más recursos al comercio (58%) que a los consumidores (42%). [18] Los fabricantes buscan cuatro objetivos a la hora de invertir su dinero en el mercado:

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING 23-3

PRINCIPALES HERRAMIENTAS DE PROMOCION AL CONSUMIDOR

MUESTRAS GRATUITAS • Las muestras gratuitas constituyen una cantidad de producto que se distribuye de forma gratuita, con objeto de que la prueben los consumidores. La muestra puede entregarse a domicilio, enviarse por correo, cogerse en un establecimiento, proporcionarse unida a otro producto u ofrecerse a través de publicidad. Constituyen la forma más cara de introducir un nuevo producto. Por ejemplo, Lever Brothers tenían tanta confianza en su nuevo detergente Surf, que distribuyó muestras gratuitas a diversos hogares americanos por importe de 43 millones de dólares.

VALES DE DESCUENTO • Los vales de descuento son documentos que proporcionan a su portador un descuento en la compra de un producto específico. Pueden enviarse por correo, envasados con otros productos o unidos a ellos; insertados en una revista o un periódico. Su tasa de utilización depende de la forma en la que se distribuyan; los vales de descuento que aparecen en periódicos se utilizan en un 2%; los distribuídos a través de correo directo en un 8% y los que se entregan a través de paquetes o envases en alrededor de un 17%. Puede ser efectivos para estimular las ventas de una marca madura o inducir a la prueba de una nueva marca, pero los expertos consideran que deberían proporcionar una reducción del precio efectiva de un 15% a un 20%. Procter & Gamble entró en el mercado de Pittsburgh con su nueva marca Folger mediante el ofrecimiento de un *vale de descuento* del 35% en el envase de medio kilo a través de correo directo y uno *dentro del envase* que suponía un descuento de diez centavos.

RETORNOS • Las devoluciones de dinero suponen una reducción del precio después de haber realizado la compra. El consumidor envía una "prueba de compra" determinada al fabricante, quien devuelve parte del precio de la compra a través de correo. Toro realizó una inteligente promoción pretemporada sobre una serie de anoraks para la nieve, ofreciendo el retorno si la precipitación de nieve en el área correspondiente de ese mercado era inferior a la media; sus competidores no fueron capaces de responder a esta oferta. Por otra parte, los retornos se han convertido en algo tan común en la venta de automóviles, que los compradores postponen sus compras hasta que los mismos se anuncian, aunque debido a que la mayoría de los vendedores de coches se imitan, poco se gana con esta práctica, pudiendo emplear mejor el dinero en publicidad, con objeto de afianzar una sólida imagen de marca.

PRECIOS DE PAQUETE • Los precios de paquete (también denominados descuentos) se ofrecen a los consumidores para que ahorren, con respecto al precio habitual de los productos que se encuentran bajo una misma etiqueta o paquete.

1. *La Promoción Comercial Puede Persuadir al Detallista o al Mayorista para Adoptar esa Marca*: el espacio en las estanterías de los puntos de venta es tan escaso que los fabricantes a menudo ofrecen reducciones en los precios, retornos, garantías de devolución, productos gratis y facilidades de pago, con objeto de obtener un espacio en la estantería, y mantenerse en ella.
2. *La Promoción Comercial Puede Persuadir al Detallista o al Mayorista para Adquirir Bienes en Mayor Cuantía de la Habitual*: los fabricantes ofrecerán retornos en función del volumen adquirido, con objeto de que se adquieran más existencias para llenar los almacenes y los establecimientos comerciales, ya que comparten la creencia de que el comercio trabaja más activamente cuanto más saturado de existencias se encuentre.
3. *Los Fabricantes Pueden Inducir a los Detallistas a Promocionar la Marca Dando a Conocer sus Características, Exhibiéndola y Mediante una Reducción de los Precios*: los fabricantes pueden buscar una cabecera de góndola, incrementar su espacio en las estanterías o reducir fuertemente los precios mediante el ofrecimiento a los detallistas de descuentos diferidos pagados como prueba de su actuación.

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING 23-3

Pueden tomar la forma de *paquetes a precios reducidos,* que consisten en la venta de varias unidades vendidas a un precio reducido (por ejemplo, dos por el precio de uno), o de *paquetes conjuntos,* que consisten en dos productos que se venden juntos (por ejemplo, el cepillo y la pasta de dientes). Los precios de paquete son muy efectivos para estimular las ventas a corto plazo, incluso más que los vales de descuento.

REGALOS • Los regalos son mercancías que se ofrecen a un coste relativamente bajo o gratuitamente como incentivo para realizar la compra de un producto determinado. El *regalo* puede encontrarse dentro del envase (en el paquete) o sobre él (sobre el paquete). Quaker Oats realizó una promoción que consistió en la inclusión de 5 millones de dólares en monedas de oro y plata en las bolsas de comida para perros de la marca Ken-L Ration. El *paquete,* si es de *uso posterior,* puede también servir como regalo y el regalo puede también obtenerse de forma gratuita a través del *envio* de una prueba de compra, como por ejemplo, la tapa de la caja. Un *regalo de liquidación* es un producto que se vende por debajo de su precio habitual a consumidores que lo solicitan. Los fabricantes en la actualidad, ofrecen a los consumidores todo tipo de regalos que llevan el nombre de la empresa: camisetas, globos y cientos de otros productos con el nombre de la entidad.

SORTEOS, JUEGOS Y CONCURSOS • Los sorteos son ofertas que dan la oportunidad de ganar dinero, viajes o productos como consecuencia de haber comprado algo. Puede hacerse de diversas maneras. Una *respuesta* supone que los consumidores remitan alguna prueba, estimación o sugerencia, que se examinará por un conjunto de jueces que seleccionará a los mejores, o pidiendo a los consumidores que rellenen *boletos* con sus nombres. Un determinado *juego* ofrece algo a los consumidores en cada compra -números de bingo, letras perdidas- que puede ayudarles a ganar el sorteo. Todas estas formas de promoción permiten conseguir más atención de la que pueden proporcionar los vales de descuento o los pequeños regalos. La oportunidad de un viaje a Hawaii genera mucho más interés y nerviosismo. Una empresa británica fabricante de cigarrillos incluyó un billete de lotería en cada paquete de tabaco que proporcionaba la oportunidad de ganar hasta 10.000 dólares si resultaba premiado. A veces el premio consiste en tener la posibilidad de conocer a una persona: Canada Dry ofreció al ganador 1 millón de dólares o una cena con la actriz Joan Collins (en este caso se renuncia al dinero en efectivo).

RETORNOS • Los retornos son sumas de dinero o devoluciones realizadas de otra forma, proporcionales a la actividad desarrollada. La mayoría de las compañías aéreas ofrecen puntos por los viajes o trayectos recorridos, que se pueden canjear por viajes gratis. La cadena de hoteles Marriott ha adoptado un plan de "huésped de honor" para recompensar a los usuarios que reu-

4. *Los Fabricantes Pueden Estimular a los Detallistas y a sus Empleados a Presionar sobre el Producto*: los fabricantes pueden estimular los esfuerzos de venta a través de recompensas, como dinero, ayudas para realizar las ventas, reconocimiento público, regalos y distinciones.

Los fabricantes gastan seguramente más en promoción comercial de lo que les gustaría: la concentración creciente del poder de compra en manos de menores, pero cada vez más poderosos detallistas, ha incrementado los gastos en actividades de promoción comercial, en detrimento de las realizadas en promoción de ventas y en publicidad. De hecho, el comercio depende del presupuesto de promoción de los fabricantes: se estima que los establecimientos de alimentación recibieron 12,6 billones de dólares en 1.984, de fabricantes de productos envasados, una cantidad tres veces superior a los beneficios declarados. Si estos recursos se redujeran, los precios de los productos de alimentación se incrementarían de forma importante. Ningún fabri-

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING 23-3 (Continuación)

nan un determinado número de puntos. Las cooperativas pagan a sus miembros dividendos de acuerdo con su actividad anual. Los vales canjeables también representan retornos, puesto que los clientes que los reciben pueden adquirir determinadas mercancías de los proveedores a través del canje de esos cupones, bien en determinados establecimientos o a través de compra por catálogo.

PRUEBAS • Las pruebas consisten en invitar a los clientes predispuestos a la compra a adquirir el producto sin ningún tipo de compromiso con la esperanza de que lo comprarán. Por ejemplo, los vendedores de coches animan a realizar pruebas de conducción para estimular el interés por la compra.

GARANTIAS SOBRE LOS PRODUCTOS • Las garantías son una herramienta promocional importante, especialmente para los consumidores sensibles a la calidad. Cuando Chrysler ofreció una garantía de cinco años en sus coches, considerablemente más larga que GM o Ford, los consumidores se dieron cuenta de ello rápidamente y sacaron la conclusión de que la calidad de Chrysler debía ser mejor. La garantía de por vida ofrecida por Sears para sus baterías de coche, llamó ciertamente la atención de los compradores respecto de su calidad. Las empresas deben hacer un número de decisiones antes de proporcionar una garantía. ¿Es la calidad del producto lo suficientemente alta? ¿Debería mejorarse? ¿Podrían los competidores ofrecer la misma garantía? ¿Qué duración debe tener la garantía? ¿Qué debería cubrir (sustitución, reparación, abono)? ¿Cuánto debería gastarse en anunciar la garantía de forma que los consumidores potenciales supieran que existe y la consideraran? Indudablemente, las empresas deben estimar cuidadosamente el papel de una garantía a la hora de generar ventas con respecto a sus potenciales costes.

LAS PROMOCIONES CONJUNTAS • Las promociones conjuntas suponen que dos o más marcas o empresas emiten vales de descuentos conjuntos, retornos y demás instrumentos de promoción para mejorar su actuación. Este conjunto de empresas que así actúa lo hace con la esperanza de conseguir una mayor exposición, debido a que varias fuerzas de ventas realizan estas promociones a los detallistas, consiguiendo una exposición extra y un mayor espacio para sus anuncios.

DEMOSTRACIONES EN LOS PUNTOS DE VENTA • Las demostraciones en los puntos de venta tienen lugar en los propios establecimientos. Por ejemplo una figura de cartón de 2 metros de alto del capitán Cap´n Crunch, cerca de un envase de cereales de la misma marca al final de un pasillo. Desgraciadamente, a muchos detallistas les desagrada tener que operar con cientos de señales, posters, dioramas y otros productos que reciben de los fabricantes, que actúan a través de la creación de mejores materiales para realizar la promoción en el punto de venta, ligándolos a anuncios televisivos y mensajes impresos.

cante puede unilateralmente reducir la oferta de estos incentivos sin que pierda el apoyo del canal. En algunos países, los detallistas se han convertido en los principales anunciantes, utilizando principalmente los retornos o descuentos que les proporcionan sus proveedores.

Los detallistas de alimentación prefieren las reducciones de precio por parte del fabricante, a las reducciones de precio al consumidor, no agradándoles estas ofertas. De acuerdo con Chevalier y Curhan:

> Los detallistas contemplan los esfuerzos promocionales iniciados por los fabricantes como estímulos no rentables que favorecen el cambio entre marcas, más que actuaciones que incrementen las ventas o los beneficios. Los fabricantes, por otra parte, se quejan de que las promociones iniciadas por los detallistas algunas veces dañan la fidelidad a una marca cuidadosamente creada, que ha costado mucho dinero a lo largo de muchos años. Aún peor, se quejan de que los detallistas consiguen frecuentemente ventajas mediante "la absorción" de ofertas, sin pasar los beneficios a los consumidores. [19]

Debido al incremento de promociones de ventas, se han producido fricciones entre la fuerza de ventas de la empresa y los directores de marca. La fuerza de venta sostiene que los distribuidores no mantendrán los productos de la empresa en las estanterías a menos que reciban una mayor cantidad de dinero para la promoción comercial, mientras que los directores de marca quieren gastar unos fondos limitados en la promoción al consumidor y en publicidad. Algunos vicepresidentes de ventas insisten en que controlan el presupuesto de promoción al consumidor y especialmente, la promoción comercial, debido a que conocen el mercado local mejor que un director de marca que se encuentra lejos, sentado cómodamente en su silla. Ciertas empresas proporcionan una parte sustancial de su presupuesto de promoción a la fuerza de ventas o a los directores locales de marketing.

Los fabricantes tienen otros problemas relacionados con la promoción. En primer lugar, encuentran difícil hacer un seguimiento de la conducta de los detallistas con objeto de que aseguren el que están actuando en los términos acordados, los cuales no siempre convierten o transforman los retornos o descuentos en una reducción del precio para los consumidores, ni proporcionan un espacio extra, incluso a pesar de haber recibido incentivos. Los fabricantes insisten, cada vez más, en pruebas de actuación a la hora de pagar esos retornos o ventajas. En segundo lugar, cada vez más distribuidores insisten en comprar una mayor cantidad de la marca de la que pueden vender, durante el período promocional, para disponer de existencias a menor precio durante un período más largo. El fabricante se encuentra con que ello le conduce a tener que modificar el calendario de la producción, proyectándose consecuencias sobre los costes, debido al trabajo extra y a la saturación de actividades.

En tercer lugar, los detallistas practican la "diversidad", es decir, compran más de lo que necesitan en una región en la cual el fabricante ofrece descuentos y envían los excedentes a regiones en las cuales no existe esa oferta del precio. Los fabricantes están tratando de luchar contra esas ventas anticipadas y para ello lo que hacen es fijar unos límites a las cantidades que les pueden comprar los detallistas o limitar el importe de los retornos que ofrecen a sus distribuidores. También producen y entregan menos de lo que se les ha pedido, en un esfuerzo por alisar la producción y evitar fuertes variaciones estacionales. [20]

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING 23-4

PRINCIPALES HERRAMIENTAS DE PROMOCION DIRIGIDAS A LOS COMERCIANTES

REDUCCION DE PRECIOS • **Una reducción de precios es un descuento directo respecto del precio en catálogo sobre las cantidades compradas durante un periodo determinado de tiempo. La oferta anima a los distribuidores a comprar una cantidad que en otras condiciones no estarían dispuestos a adquirir. Los vendedores pueden utilizar esas reducciones en los precios con objeto de obtener un beneficio inmediato, publicidad o reducciones en sus precios de compra.**

COMPENSACIONES • **Una compensación es una cantidad ofrecida como recompensa por una actividad acordada con el fabricante: una compensación publicitaria tienen su origen con la publicidad que realiza el vendedor de los productos del fabricante, y una por exhibición compensa por realizar la exposición del producto en el establecimiento.**

MERÇANCIAS GRATUITAS • **Las mercancías gratuitas son ofertas extras de productos, que se realizan a los intermediarios que compran ciertas cantidades o que realizan determinadas actividades. Los fabricantes pueden ofrecer dinero en efectivo o regalos a los vendedores o a su fuerza de ventas para estimularles a que promocionen y vendan los bienes del fabricantes, u ofrecer lo que, normalmente, se denominan regalos de empresa a los detallistas, como productos con el nombre de la empresa tales como bolígrafos, calendarios, pisapapeles, lapiceros, agendas, ceniceros o bastones.**

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING 23-5

PRINCIPALES HERRAMIENTAS DE PROMOCION EN LOS NEGOCIOS

FERIAS DE MUESTRAS Y CONVENCIONES • Las asociaciones industriales organizan anualmente ferias de muestras y convenciones, en donde se pueden comprar un espacio en el que mostrar sus productos y servicios. Más de cinco mil seiscientas ferias de muestras tienen lugar en Estados Unidos todos los años, reuniendo aproximadamente ochenta millones de visitantes. La asistencia a la feria de muestras oscila entre unos pocos miles de personas hasta más de setenta mil en el caso de grandes ferias, como las relativas a la hostelería y a la restauración. Los vendedores participantes esperan obtener diversos beneficios, como por ejemplo la generación de un nuevo nivel de ventas, el mantenimiento del contacto con los clientes, la introducción de nuevos productos, encontrar nuevos clientes, vender más a los clientes habituales y educarlos con publicaciones, películas y material audiovisual. He aquí algunos hallazgos:

Las ferias de muestras ayudan a las empresas a alcanzar muchos clientes interesados que no han sido contactados a través de la fuerza de ventas.

Aproximadamente el 90% de los visitantes de una feria de muestras ven a los vendedores o a la fuerza de ventas de la empresa por primera vez.

El visitante por término medio pasa unas 7 u 8 horas visitando la feria a lo largo de dos días y permanece una media de veinte minutos en cada estand. El 85% de los visitantes toma alguna decisión final de compra sobre uno o más de los productos exhibidos.

El coste medio por visitante alcanzó (incluídos los anuncios, personal que tuvo que viajar, alojamiento, salarios, gastos de promoción anteriores a la exhibición) 200 dólares. La Trade Show Bureau estima que este importe es mucho menor que el coste de generar alguna venta a través de la visita de un vendedor.

Los vendedores industriales pueden gastar tanto como un 35% de su presupuesto de promoción anual en Ferias de Muestras, en base a una serie de decisiones, como en qué Ferias de Muestras van a participar, cuánto van a gastar en cada una de ellas, cómo realizar exposiciones convincentes para atraer la atención o cómo incre-

Herramientas de Promoción a la Empresa Las empresas gastan billones de dólares en la promoción a otras empresas. Las principales herramientas se describen en el apartado Conceptos y Herramientas de Marketing 23-5 y se utilizan para propósitos tales como reunir a empresas importantes, impresionar y recompensar a los clientes y estimular a la fuerza de ventas para que realicen mayores esfuerzos. Las empresas generalmente desarrollan presupuestos para cada herramienta de promoción que permanecen aproximadamente estables a lo largo del tiempo.

EL DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE PROMOCION DE VENTAS • Un vendedor debe tomar una serie de decisiones para definir un programa completo de promoción. Tiene que determinar el *tamaño del incentivo a ofrecer.* Es necesario un incentivo mínimo si se desea que la promoción tenga éxito. A medida que crece, provocará una mayor respuesta sobre las ventas, pero a una tasa decreciente. También tienen que establecerse las *condiciones para la participación.* Los incentivos pueden ofrecerse a todos o sólo a grupos seleccionados. Pueden ofrecerse regalos solamente a aquellos que devuelvan las tapas de las cajas o envíen los comprobantes de compra y puede excluirse en ciertos estados o a familiares de empleados de la empresa o a personas que no tengan determinada edad.

El vendedor tiene que decidir la *duración de la promoción.* Si el periodo de la promoción de ventas es demasiado corto, muchos clientes no encontraran ventajas, debido a que pueden no realizar la recompra a tiempo. Si la promoción es demasiado larga, la rebaja perderá parte de su fuerza "para actuar ahora". De acuerdo con un investigador, la frecuencia óptima es

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING 23-5

mentar sus ventas de una forma efectiva. La preparación de la Feria de Muestras y la participación en ella es una tarea en la cual los profesionales de la gestión aseguran estar dispuestos a actuar de una forma más eficiente y a afinar su presupuesto.

COMPETICIONES DE VENDEDORES • Un concurso de ventas es una actividad que involucra a la fuerza de ventas y a los distribuidores con objeto de inducirles a incrementar sus resultados de ventas durante un periodo de tiempo determinado, lo que supone un premio a aquellos que alcancen el éxito previsto. Un gran número de empresas patrocina, de forma anual o con mayor frecuencia, este tipo de actividades con su fuerza de ventas, que se denominan también programas de incentivos y sirven para motivarlos y otorgarlos el reconocimiento de la empresa. Los que actúen de la forma esperada pueden recibir viajes, premios en efectivo o regalos. Ciertas empresas proporcionan puntos a las actuaciónes de los vendedores, que después pueden cambiar por una variedad de premios, aunque en ocasiones una recompensa económica puede dar mejor resultado que premios caros. Los incentivos dan su mejor resultado cuando se asocian a objetivos mensurables y conseguibles (como por ejemplo, conseguir nuevas cuentas corrientes, reanimar viejas cuentas) ante los cuales los empleados creen tener las mismas oportunidades. De otra forma, los empleados no creen que los objetivos sean razonables y no aceptan el reto.

PUBLICIDAD DE ESPECIALIDAD • La publicidad de especialidad consiste en objetos útiles de bajo coste, proporcionados por la fuerza de ventas a sus clientes, con el nombre de la empresa, la dirección y a veces un mensaje publicitario. Algunos artículos frecuentes son los bolígrafos, calendarios, encendedores y agendas, siempre con el nombre de la empresa creando un gran valor añadido debido a su utilidad.

Fuente: Para ferias de muestras véase Thomas V. Bonoma, "Get More Out of Your Trade Shows", *Harvard Business Review*, Enero-Febrero 1.983, pp. 75-83; y Jonathan M. Cox, Ian K. Sequeira y Lori L. Bock, "Show Size Grows: Audience Quality Stays High", *Business Marketing*, Mayo 1.988, pp. 84-88. Para concursos de ventas véase C. Robert Patty y Robert Hite, *Managing Sales People*, tercera edición (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1.988), pp. 313-27. Para publicidad de especialidad véase George M. Zinkham y Lauren A. Vachris, "The Impact of Selling Aids on New Prospects", *Industrial Marketing Management* 13 (1.984), pp. 187-93.

aproximadamente tres semanas y la duración óptima es la del ciclo medio de compra.[21] Naturalmente, el ciclo de promoción óptimo varía según categorías de productos, e incluso en función de productos específicos.

El vendedor debe elegir el *vehículo de la distribución*. Un cupón de reducción del precio de 15 centavos puede distribuirse dentro del envase, entregarse en el establecimiento, enviarse por correo o a través de medios publicitarios. Cada método de distribución supone distintos niveles de alcance y coste.

Debe establecerse un *calendario para la promoción*. Por ejemplo, los directores de marca planifican en el tiempo los planes anuales de promoción. Las fechas se fijan por clases de productos, para la producción, ventas y distribución. También serán necesarias algunas actividades de promoción puntuales que requerirán la correspondiente actuación.

Finalmente, el vendedor debe determinar el *presupuesto total de promoción de ventas*, que puede cuantificarse de dos maneras. Puede elaborarse por agregación, sistema según el cual el vendedor elige las promociones individuales y estima su coste total. El coste de una promoción en particular consiste en la suma del *coste administrativo* (impresión, correo, oferta) y el *coste del incentivo* (el coste del regalo, la reducción del precio, los retornos) multiplicado por el *número de unidades esperadas* que se esperan vender durante la promoción.

> Supongamos que una marca de loción para después del afeitado tiene una reducción de precio de 0,09 dólares durante un determinado periodo de tiempo; el producto se vende generalmente al precio de 1,09 dólares, de los cuales 0,4 dólares representan la contribución al beneficio del

fabricante después de los gastos de marketing. El director de marca espera vender un millón de envases con esta promoción. Así, el coste del incentivo de la oferta será de 90.000 dólares (= 0,09 x 1.000.000). Supongamos que los costes administrativos se estiman en 10.000 dólares. Entonces, el coste total de la promoción es de 100.000 dólares. Con objeto de encontrar el punto muerto de esta promoción la empresa necesita vender 250.000 envases (= 100.000 dólares / 0,40) más que durante el mismo periodo si no hubiera existido la promoción.

En caso de que hubiera existido un vale de descuento, la estimación del coste debería haber tenido en cuenta el hecho de que solo una fracción de los consumidores los habrían utilizado. En el caso de un vale de descuento dentro del envase, el coste de la promoción incluye los costes de la impresión y el envasado, así como otros que pudieran derivarse de una reimpresión de los envases antiguos.

El modo más frecuente de desarrollar el presupuesto de la promoción de ventas es el de utilizar un porcentaje prefijado sobre el presupuesto total de promoción. Por ejemplo, el presupuesto de la promoción de una pasta de dientes podría ser el 30% del presupuesto total de promoción y el del champú podría alcanzar un 50%. Estos porcentajes varían según diferentes marcas en distintos mercados y se encuentran condicionados por las fases del ciclo de vida del producto y por los gastos en actividades de promoción realizados por la competencia.

Las empresas que operan con marcas múltiples deben coordinar sus actividades relativas a la promoción de ventas, como, por ejemplo, el envío de cartas o cupones a los consumidores. Strang, en un estudio realizado sobre las prácticas de promoción de ventas en empresas, encontró tres modos de proceder principalmente, inadecuados a la hora de elaborar el presupuesto de promoción:

- Ausencia de análisis de la efectividad de los costes en que se incurre.
- Utilización de reglas de decisión simplistas, tales como gastar lo mismo que en el periodo precedente o un porcentaje de las ventas esperadas, el mantenimiento de un ratio fijo o gastar en actividades de promoción los remanentes resultantes tras los gastos de otras actividades, criterio según el cual el presupuesto de promoción es el restante tras haber ejecutado el publicitario.
- Preparación de los presupuestos de promoción y publicidad por separado. [22]

EL PRETEST DEL PROGRAMA DE PROMOCION DE VENTAS • Aunque los programas de promoción de ventas se diseñan sobre la base de la experiencia, debería realizarse un pretest con objeto de determinar si las herramientas son apropiadas, si el volumen o tamaño de los incentivos es óptimo y si el método de presentación es eficiente. Un estudio realizado por la Premium Advertisers Association indicó que menos del 42% de los oferentes de descuentos comprobaron alguna vez su efectividad. [23] Strang sostiene que la efectividad de las promociones pueden probarse de una forma rápida y económica y que algunas grandes empresas realizan tests de sus estrategias alternativas en mercados seleccionados con cada una de sus promociones de alcance nacional. [24]

Las promociones de ventas dirigidas a los mercados de consumo pueden ser comprobadas de forma rápida, pidiendo a los consumidores que establezcan un orden de preferencias para las distintas posibles ofertas o realizando pruebas en áreas geográficas limitadas.

IMPLEMENTACION Y CONTROL DEL PROGRAMA DE PROMOCION DE VENTAS • Es necesario preparar planes de implementación y de control para cada promoción que se realice. La planificación de la implementación debe cubrir los tiempos previos y la duración de la promoción. El tiempo previo es el necesario para preparar el programa antes de lanzarlo al mercado.

Abarca la planificación inicial, el diseño y aprobación de las modificaciones del envase o material que va a ser distribuído por correo o llevado a los hogares, la preparación de una publicidad

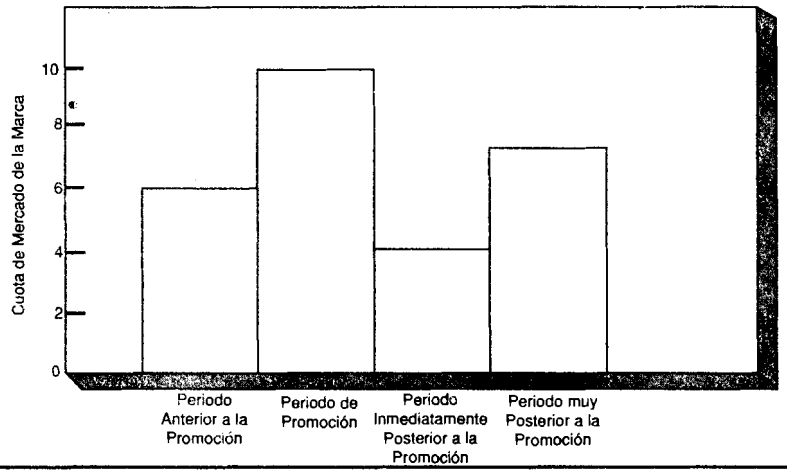


FIGURA 23-1
Efecto de las Promociones al Consumidor sobre la Cuota de Mercado de la Marca

conjunta y los materiales en el punto de venta, la notificación al personal de ventas, el suministro a los distribuidores individuales, la compra e impresión de vales de descuento o de materiales o productos que se incluirán dentro del envase, la producción de las existencias necesarias y su ubicación en los centros de distribución con objeto de darles salida en el mercado en una fecha determinadas y, finalmente, la distribución al detallista. [25]

La duración de la distribución comienza con el lanzamiento y termina aproximadamente cuando el 95% de los productos en promoción se encuentran en manos de los consumidores, lo que puede tardar de uno a varios meses, dependiendo de la duración de la promoción.

EVALUACION DE LOS RESULTADOS DE LA PROMOCION DE VENTAS • La evaluación de los resultados es una exigencia fundamental. De acuerdo con Strang "la evaluación de los programas de promoción recibe... poca atención, incluso los intentos que se hacen para evaluar la promoción son, a menudo, superficiales... La evaluación en términos de rentabilidad es, aún, menos común". [26]

Los fabricantes pueden utilizar cuatro métodos para medir la efectividad de la promoción de ventas. El método más frecuente es examinar las cifras de ventas antes, durante y después de la promoción. Supongamos una empresa que tiene un 6% de cuota de mercado en el periodo previo a la promoción, que alcanza un 10% durante ella, cae a un 5% inmediatamente después de ésta y se eleva a un 7% en un periodo posterior a la promoción (ver Figura 23-1). La promoción, evidentemente, atrajo a nuevas personas que probaron el producto y también estimuló las compras de los clientes actuales. Después de la promoción, las ventas cayeron, puesto que los consumidores se habían aprovisionado y tenían productos para poder consumir. El incremento hasta un 7% indica que la empresa ganó nuevos usuarios. En general, la promoción da mejor resultado cuando atrae a clientes de otros competidores a probar un producto superior.

Si el producto de la empresa no es superior, la cuota de mercado de la marca volverá al nivel que tenían antes de la promoción, puesto que esta sólo habría alterado el comportamiento temporal de la demanda, en lugar de la demanda total. Los efectos de promoción pueden cubrir sus costes pero casi nunca ocurre; ciertos expertos creen que menos del 20% de las promociones de ventas demuestran ser rentables.

Los datos proporcionados por un panel de consumidores podrían poner de manifiesto las clases de personas que han respondido a la promoción y lo que hicieron después de ella. [27] Si hiciera falta disponer de más información, se podrían realizar *estudios sobre los consumidores* con objeto de determinar cuántos se dieron cuenta de ella, lo que pensaron, cuántos encontraron alguna ventaja y cómo afectó a su conducta posterior en materia de elección de marca. Las promociones de ventas también se pueden valorar a través de *experimentos* que pueden alterar atributos tales como el valor de los incentivos, la duración y los medios de distribución.

Además de estos métodos de evaluación de resultados de promociones específicas, la empresa debe prestar atención a otros costes y problemas potenciales. En primer lugar, las promociones pueden hacer disminuir la fidelidad a la marca a corto plazo, a través de la orientaciónde los consumidores más hacia un precio y menos sensibles a la publicidad. En segundo lugar, las promociones pueden ser más caras de lo que parecen ya que, inevitablemente, algunas se dirigen a consumidores no adecuados (consumidores que no cambian, consumidores que siempre cambian y los propios consumidores de la empresa, que obtienen un subsidio gratuito). Además, existen costes ocultos derivados de una producción especial, esfuerzos extras en la fuerza de ventas y nuevas exigencias en la manipulación de los productos. En tercer lugar, determinadas promociones molestan a los detallistas, que exigen compensaciones comerciales extra o rehusan cooperar con la promoción.

A pesar de estos problemas, la promoción de ventas continúa desarrollando un papel creciente dentro del mix total de promoción; su uso efectivo exigirá la definición de los objetivos, la selección de las herramientas adecuadas, la construcción de un programa de promoción de ventas, su pretest, su implementación y la evaluación de los resultados. [28]

LAS RELACIONES PUBLICAS

Las relaciones públicas (RP) son otra importante herramienta de marketing a la que, hasta hace poco tiempo, se la ha tratado como algo postizo o ajeno a lo que es el marketing propiamente dicho. El departamento de relaciones públicas generalmente se encuentra situado en el más alto nivel de la gestión de la empresa y su personal se encuentra tan ocupado atendiendo a públicos tan diversos -accionistas, trabajadores, legisladores, líderes sindicales- que el apoyo o atención que debe prestarse a los objetivos relativos al marketing del producto tiende a olvidarse. Los departamentos de relaciones públicas desarrollan las siguientes cinco actividades, si bien no todas ellas suponen un apoyo directo al producto:

- *Relaciones con la Prensa*: el propósito de las relaciones con la prensa es el de situar información que merezca la pena en los medios de comunicación para atraer la atención hacia personas, productos o servicios.
- *Publicidad del Producto*: la publicidad del producto supone diferentes esfuerzos para dar a conocer productos específicos.
- *Comunicación Corporativa*: esta actividad se refiere a las comunicaciones interna y externa y trata de favorecer la imagen de la empresa.
- *"Labor de Pasillo"*: la "labor de pasillo" tiene que ver con las relaciones con los legisladores y los funcionarios del gobierno, con objeto de estimular la adopción o la derogación de la legislación o de determinadas normas.
- *Asesoramiento*: el asesoramiento tiene que ver con los consejos que se dan a la dirección sobre la imagen pública que se proporciona de la empresa y el posicionamiento de ésta en las mentes de los consumidores. [29]

Además, los directivos de marketing y los prácticos de las relaciones públicas no siempre hablan el mismo lenguaje. Los primeros van más al grano, mientras que los segundos contemplan su trabajo como comunicaciones, en cierto modo, etéreas, si bien la situación está cambiando: en primer lugar, las empresas están pidiendo más relaciones públicas *orientadas al mercado*, al desear que los departamentos de relaciones públicas realicen sus actividades en beneficio del marketing de la empresa y que sean más concretos; en segundo lugar, las empresas están creando *grupos de marketing de relaciones públicas* con objeto de favorecer la promoción de la empresa/producto y su imagen. En consecuencia, las relaciones públicas en marketing, lo mismo que las relaciones públicas en los aspectos financieros y en otros departamentos, podrían

servir para lograr objetivos concretos, en este caso el desarrollo del departamento y de sus actividades.

El nombre primitivo de las relaciones públicas en marketing era *publicity*, a la que se contemplaba como la tarea de conseguir espacio gratuito en la prensa y en la radio con objeto de promocionar o dar imagen de un producto, lugar o persona. Pero las relaciones públicas en marketing van más allá de la simple publicity, pudiendo contribuir a ello, las siguientes tareas:

- *Apoyo en el Lanzamiento de Nuevos Productos*: el éxito de Cabbage Patch Kids no fue debido solamente al efecto de un presupuesto de publicidad de 500.000 dólares, sino también a una inteligente campaña de relaciones públicas que incluía el donativo de las muñecas a niñas que se encontraban hospitalizadas y el patrocinio de fiestas para niños en edad escolar.
- *Ayuda al Reposicionamiento en un Mercado Maduro*: la ciudad de Nueva York tenía una prensa extremadamente mala en los años setenta hasta que se hizo la campaña "Yo amo Nueva York", lo que supuso la llegada de millones de turistas a la ciudad.
- *Crear el Interés por una Determinada Categoría de Producto*: las empresas y las asociaciones comerciales han utilizado las relaciones públicas para volver a conseguir el interés por productos que se encontraban en fase de declive, como por ejemplo huevos, leche y patatas, así como para incrementar el consumo de otros productos como té o zumo de naranja.
- *Influir en un Grupo de Consumidores Específicos*: McDonald's patrocina acontecimientos en las comunidades hispana y negra orientados hacia una buena causa, consiguiendo como contrapartida, una buena imagen de empresa.
- *Defender Productos que se han Encontrado con Dificultades:* Johnson & Johnson han utilizado las relaciones públicas como un factor clave para salvar al Tylenol de su extinción.
- *Crear una Imagen Corporativa que Favorezca los Productos de la Empresa*: la biografía y las conferencias de Iaccoca proporcionaron imagen de triunfadora y ganadora a la empresa Chrysler Corporation.

Debido al debilitamiento del poder de la publicidad derivado de los costes crecientes, proliferación de cadenas privadas y audiencia menor, los responsables del marketing están poniendo sus ojos en las relaciones públicas. En un estudio realizado con 286 directores de marketing de los Estados Unidos, un 75% informó que sus empresas estaban utilizando las relaciones públicas. La encontraron particularmente efectiva en lo que respecta a la concienciación sobre la existencia y conocimiento de una marca, tanto para productos nuevos como para los ya establecidos en el mercado. En varios casos, las relaciones públicas demostraron ser más efectivas que la publicidad. Sin embargo, ambas deben planificarse conjuntamente ya que las relaciones públicas necesitan un presupuesto mayor que antes y los fondos podrían provenir de la publicidad. [30]

Por otra parte los directivos de marketing necesitan más habilidad a la hora de utilizar las relaciones públicas. La empresa Guillette exige a cada director de marca tener un presupuesto para relaciones públicas y la justificación de su falta de uso, si no lo utilizan. Un director de marca puede preguntar al profesional de relaciones públicas en cuántos casos puede disponer de un presupuesto de 100.000 dólares, pregunta muy difícil de responder, porque la eficacia de las relaciones públicas es más difícil de evaluar que la publicidad. La publicidad se encuentra bajo mucho control por parte de la empresa, al estar sus herramientas de control mejor desarrolladas. Por eso, las personas que se dedican a las relaciones públicas son reacias a asignar un presupuesto elevado, dependiendo de la bondad de ideas que tengan y del posterior convencimiento a terceros sobre los resultados esperados, que podrían llegar a superar a los costes.

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING 23-6

PRINCIPALES HERRAMIENTAS EN EL MARKETING DE LAS RELACIONES PUBLICAS

PUBLICACIONES • **Las empresas pueden utilizar de forma extensiva materiales de comunicación para alcanzar e influenciar a sus mercados objetivos, incluyendo informes anuales, folletos, artículos, materiales audiovisuales, cartas y revistas. El informe anual de Chrysler casi siempre sirve como folleto de ventas que promociona cada nuevo modelo de coche a los accionistas. Los folletos pueden desempeñar un papel importante a la hora de informar a los clientes objetivos sobre qué producto es, cómo funciona o cómo está montado. Artículos bien pensados y descritos por ejecutivos de la empresa pueden atraer la atención hacia la empresa y sus productos. Las cartas y revistas editadas por la propia empresa pueden ayudar a construir una imagen de empresa y a transmitir noticias importantes a los mercados objetivo. El material audiovisual como, por ejemplo, películas, diapositivas con sonido, cassettes de video y de audio se esta utilizando cada vez más como instrumentos de promoción, ya que aunque su coste es generalmente mayor que el de los materiales impresos, también lo es su impacto. En la actualidad, es frecuente que se contraten los servicios de una empresa profesional para preparar vídeos atractivos que pueden exhibirse en actividades de captación de clientes o enviarse a los clientes que lo soliciten, con objeto de estimular su elección.**

ACONTECIMIENTOS • **Las empresas puede atraer la atención hacia nuevos productos u otras actividades mediante acontecimientos especiales, que incluyen conferencias, seminarios, exposiciones, concursos y competiciones y patrocinio de actividad deportivas y culturales que alcanzarán a los públicos objetivo. El patrocinio de acontecimientos deportivos, como por ejemplo la Coors International Bicycle Class o el torneo Volvo International Tennis, proporcionan a estas empresas la oportunidad de invitar y de ser los anfitriones de sus proveedores, distribuidores y clientes así como atraer su atención hacia su nombre y productos.**

NOTICIAS • **Una de las mayores tareas de los profesionales de las relaciones públicas es encontrar o crear noticias favorables sobre la empresa, sus productos y sus personas. La generación de noticias requiere habilidad para desarrollar una historia, investigarla y escribir un artículo para la prensa. Pero la habilidad de la persona que se dedique a las relaciones públicas va más allá de preparar noticias. Conseguir que los medios acepten las noticias y asistir a conferencias de prensa exige conocimientos de marketing y de relaciones con otras personas. Un buen director de medios, al realizar las relaciones públicas, entiende que las noticias para la prensa deben ser interesantes,**

Claramente, las relaciones públicas pueden conseguir un impacto sobre la toma de conciencia del coste de la publicidad. La empresa no paga por espacio o tiempo obtenido en los medios, sino para que un grupo de personas desarrolle, haga circular ideas y gestione o dirija determinados acontecimientos. Si la empresa desarrolla un tema (noticia, historia) interesante, ésta podría aparecer en los medios de difusión y tener un valor de millones de dólares en términos de publicidad equivalente. Es más, podría ser más creíble que la publicidad. Algunos expertos dicen que los consumidores son cinco veces más influenciables por un editorial de un periódico, que por la publicidad.

Principales Decisiones de Marketing sobre Relaciones Públicas

A la hora de considerar cuándo y cómo utilizar las relaciones públicas en marketing, la dirección de la empresa debe establecer los objetivos de marketing, elegir los mensajes y vehículos

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING 23-6

estar bien escritas y llamar la atención, acercándose a editores y periodistas. Cuanto más cultivada sea la prensa, dará más y mejor cobertura a la empresa.

CONFERENCIAS • Las conferencias constituyen otra herramienta para el desarrollo de las relaciones públicas del producto y de la empresa. Las conferencias carismáticas de Iaccoca dirigidas a grandes audiencias, ayudaron a que Chrysler vendiera sus coches. Los ejecutivos de la empresa cada vez en mayor medida deben contestar a las preguntas realizadas por los medios de comunicación o dar charlas a asociaciones comerciales o a convenciones de vendedores, pudiendo sus apariciones ayudar a construir una imagen de la empresa o perjudicarla, por lo que las empresas deben elegir a sus portavoces cuidadosamente y servirse de personas capacitadas para la redacción de discursos y de expertos en imagen, para mejorar la capacidad de hablar en público de estos portavoces.

ACTIVIDADES DE SERVICIO PUBLICO • Las empresas pueden mejorar el servicio público contribuyendo con dinero y tiempo a fomentar buenas causas. Una buena empresa puede pedir a sus ejecutivos que ayuden al sostenimiento de actividades comunitarias, donando una determinada cantidad de dinero para una causa específica. La denominada causa relacionada y su marketing, se utilizan por un número creciente de empresa para crear bienestar social. General Foods ofreció pagar 5 centavos a la Asociación de la Distrofia Muscular por cada vale de descuento remitido a General Foods y 10 centavos a la Asociación de Madres contra la Conducción en Estado de Embriaguez, por cada cupón de Tang. Procter & Gamble y Publishers' Clearing House actuaron de forma coordinada para ayudar a promocionar los Juegos Olímpicos Especiales. Los cupones se incluyen en el correo de Publishers´s Clearing House, y Procter & Gamble donó 10 centavos por cupón al programa de los citados juegos.

IDENTIDAD DE MEDIOS • Generalmente, los materiales de la empresa presentan aspectos distintos, lo que da origen a confusiones y pierde la oportunidad de crear y reforzar la identidad de la empresa, que tiene que competir para llamar la atención. Se podría crear una identidad visual que el público inmediatamente reconociera, a través de logotipos, folletos, signos, tarjetas de visita, construcciones, uniformes, etc.

***Fuentes*: Para más información sobre marketing relacionado con alguna causa véase P. Rajan Varadarajan y Anil Menon, "Cause-Related Marketing: A Co-Alignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy", *Journal of Marketing*, Julio 1.988, pp. 58-74.**

para las relaciones públicas y evaluar sus resultados. Las principales herramientas para las relaciones públicas en marketing se describen en Conceptos y Herramientas de Marketing 23-6.

EL ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE MARKETING • Las relaciones públicas en marketing pueden contribuir a los siguientes objetivos:

- *Despertar una Conciencia*: las relaciones públicas pueden ubicar noticias en los medios de comunicación que llamen la atención hacia un producto, servicio, personas, empresa, o ideas.
- *Desarrollar la Credibilidad*: las relaciones públicas pueden añadir credibilidad mediante la comunicación de un mensaje dentro de un contexto editorial informativo.
- *Estimular a la Fuerza de Ventas y a los Vendedores*: las relaciones públicas pueden ayudar a incrementar la actividad de la fuerza de ventas y el entusiasmo de los vendedores. Nuevas ideas sobre un nuevo producto antes de que se lance al mercado podrán ayudar a la fuerza de ventas a venderlo a los detallistas.

Reducir los Costes de Promoción: las relaciones públicas pueden ser más económicas que el marketing directo y la publicidad. Cuanto menor sea el presupuesto en promoción de la empresa, mayores serán las razones para utilizar las relaciones públicas.

Se deben fijar objetivos específicos para cada campaña de relaciones públicas. Los viticultores de California encargaron a la empresa de relaciones públicas de Daniel J. Edelman el desarrollo de una campaña con objeto de convencer a los americanos de que beber vino es uno de los placeres de la vida y, al mismo tiempo, mejorar la imagen y la cuota de mercado de los vinos de California. Se establecieron los siguientes objetivos: (1) desarrollar una serie de historias acerca del vino y situarlas en las revistas más leídas (*Time, House Beautiful*) y en periódicos (columnas relativas a alimentación, secciones de interés); (2) escribir pequeños informes acerca de las muchas virtudes saludables del vino y dirigirlas a los médicos; (3) llevar a cabo una campaña de comunicación específica para el mercado de jóvenes adultos, universitarios, funcionarios del gobierno y varias comunidades étnicas. Estos objetivos se decantaron por tácticas específicas, con objeto de que pudieran medirse los resultados finales.

LA ELECCION DE LOS MENSAJES DE LAS RELACIONES PUBLICAS Y LOS VEHICULOS PARA SU COMUNICACION • Los prácticos en relaciones públicas identifican o desarrollan historias interesantes que cuenten algo sobre el producto. Supongamos que una universidad relativamente desconocida desea más notoriedad. El práctico en relaciones públicas deberá buscar posibles historias, basándose en las siguientes preguntas: ¿Tiene alguno de los miembros de la facultad orígenes poco frecuentes o se encuentran trabajando en algún proyecto original? ¿Se están enseñando materias nuevas o infrecuentes? ¿Están teniendo lugar algunos acontecimientos interesantes en ese campus? Cabe esperar que esta búsqueda no proporcione historias que se puedan enviar a la prensa, ya que los relatos válidos deben reflejar la imagen que quiera darse de la universidad.

Si el número de relatos es insuficiente, el práctico en relaciones públicas puede proponer acontecimientos dignos de aparecer en la prensa que la universidad podría patrocinar. El reto entonces sería *crear noticias* en lugar de *encontrarlas*. Las ideas del relaciones públicas podrían abarcar desde la realización de actividades académicas importantes hasta la invitación a oradores célebres a desarrollar conferencias. Cada acontecimiento es una oportunidad para desarrollar multitud de realtos dirigidos a diferentes audiencias.

La *creación de acontecimientos* es una forma inteligente de dar publicidad y de conseguir fondos para empresas no lucrativas. Con este objeto se han desarrollado un largo repertorio de acontecimientos especiales, como la *celebración de aniversarios, las exposiciones de arte, las fiestas de beneficiencia, los juegos de bingo, las ventas de libros, las ventas de pasteles, los bailes, los almuerzos, los bailes de disfraces, los desfiles de modelos, las fiestas en lugares poco usuales, los rastros y las actividades deportivas.* Una vez que un tipo de acontecimiento se ha creado, como por ejemplo, los paseos de larga duración, los competidores crean nuevas versiones, como por ejemplo, maratones de lectura, de paseos en bici y de footing.

Las instituciones que buscan beneficios también utilizan diversos acontecimientos para llamar la atención sobre sus productos y servicios. Humana Inc., una cadena de hospitales que no tenía reconocimiento nacional en 1.984, consiguió un 16% más en el reconocimiento de su nombre por los americanos en febrero de 1.985 como resultado del patrocinio de una serie de implantes de corazones artificiales, debido a que la noticia tuvo difusión nacional. Fuji Photo Film Company hizo volar su dirigible sobre la estatua de la libertad restaurada durante una celebración multitudinaria, haciendo que perdiera interés la exposición permanente de fotografía que había montado en ese lugar su rival Kodak. Anheuser-Busch patrocinó el campeonato mundial de rodeo negro en Brooklyn, atrayendo a más de 5.000 espectadores.

Los prácticos en relaciones públicas son capaces de encontrar o crear relatos incluso sobre productos mundanos. He aquí dos ejemplos:

> Hace algunos años Potato Board financió una campaña de relaciones públicas para estimular el consumo de patatas. Un estudio de dimensión nacional sobre actitudes y comportamiento indicó que muchos consumidores percibían a las patatas como productos que engordan, que no nutren adecuadamente y que constituyen una pobre fuente de vitaminas y minerales. Estas actitudes fueron favorecidas por varios líderes de opinión, como por ejemplo, editores de libros de alimentación, consejeros dietéticos y médicos. Hoy en día, las patatas tienen menos calorías de lo que la mayoría de la gente imagina y contienen varias vitaminas y minerales importantes. La Potato Board decidió desarrollar una serie de programas para consumidores, médicos y dietistas, bromatólogos y editores de libros sobre alimentación. El programa dirigido a los consumidores consistió en relatar muchas historias sobre las patatas en televisión y en revistas femeninas, desarrollando y distribuyendo *The Potato Lover's Cookbook* y en escribir y situar artículos en las columnas relativas a temas dietéticos en los periódicos. El programa orientado a los editores de libros sobre alimentación consistió en una serie de seminarios dirigidos por expertos en nutrición.
>
> Una de las marcas líder en comida para gatos es Star Kist Foods 9-Lives. Su imagen de marca se centra en el gato Morris, que había sido creado por la agencia de publicidad de Leo Burnett y que quería hacer de él un felino viviente, que respiraba y tenía vida, para los propietarios amantes de gatos. Contrató los servicios de relaciones públicas a los que propuso desarrollar las siguientes ideas: (1) desarrollar una serie de debates con Morris en nueve mercados importantes; (2) escribir un libro llamado "*Morris, una biografía íntima*"; (3) establecer un premio denominado "El Morris", consistente en una estatuilla de bronce que se entregaría como premio a los vencedores de concursos locales de gatos; (4) patrocinar una campaña de adopción de gatos con Morris de portavoz oficial; (5) distribuir un folleto denominado "el método Morris" sobre el cuidado de los gatos. Estas actividades fortalecieron la cuota de mercado de la marca que hemos estado comentando.

LA IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MARKETING DE RELACIONES PUBLICAS • La implementación de las relaciones públicas exige cautela. Un relato interesante es fácil de colocar en los medios, pero la mayoría de las historias son poco grandiosas y pueden no interesar a los editores. Uno de los principales activos de los publicistas es su relación personal con editores de distintos medios, que incluso con frecuencia son antiguos periodistas que conocen a muchos editores y saben lo que quieren, contemplando a los editores como un mercado al cual satisfacer, para poder ellos continuar utilizando sus historias.

Las relaciones públicas exigen un cuidado especial en acontecimientos tales como conferencias, cenas testimoniales y debates nacionales. Los prácticos de las relaciones públicas necesitan inteligencia para captar los detalles y encontrar soluciones cuando las cosas comienzan a ir mal.

EVALUACION DE LOS RESULTADOS DE LAS RELACIONES PUBLICAS • La contribución de las relaciones públicas es difícil de medir, debido a que se utiliza al mismo tiempo que otras herramientas de promoción. Si se utilizara antes de que otras herramientas entraran en acción, sería más fácil evaluar su contribución.

Exposiciones La forma más simple de medir la efectividad de las relaciones públicas es en función del número de *exposiciones* creadas en los medios. Los publicistas proporcionan al cliente un informe que muestra los medios que se han utilizado para transmitir la noticia sobre el producto y un resumen como el que figura a continuación:

> La cobertura en medios incluyó 3.500 pulgadas en columnas de noticias y fotografías en 350 publicaciones con una circulación de 79,4 millones de ejemplares; 2.500 minutos de radiodifusión en 290 emisoras de radio y una audiencia estimada de 65 millones de personas; 660 minutos de anuncios en 160 emisoras de televisión con una audiencia estimada de 91 millones de personas. Si este tiempo y espacio hubieran sido contratados a unos precios de tasa de publicidad, habrían costado 1.047 millones de dólares. [31]

Esta medición de la exposición no es muy satisfactoria porque no existe indicación del número de personas que efectivamente leyeron, oyeron o recordaron el mensaje ni de qué pensaron después, ni sobre la audiencia neta alcanzada, porque pueden existir duplicaciones de audiencia. Puesto que el objetivo de las relaciones públicas es el alcance, no la frecuencia, debería conocerse el número de exposiciones eliminando las duplicaciones o multiplicaciones.

Toma de Conciencia/Comprensión/Cambios de Actitudes Una medida más eficaz es el cambio de la *toma de conciencia/comprensión/actitud* hacia un producto como resultado de una campaña de relaciones públicas (después de dejar que pase un tiempo para que otras herramientas promocionales hayan producido sus efectos). ¿Cuántas personas han captado el mensaje? ¿Cuántos han hablado de él a otras personas (puede utilizarse como medida el boca a boca)? ¿Cuántas personas han cambiado de actitud después de haberlo oído? La Potato Board observó, por ejemplo, que el número de personas que estaba de acuerdo con la afirmación de que las patatas son ricas en vitaminas y minerales, pasó de un 36% antes de la campaña a un 67% después de la misma. Como puede observarse, se consiguió un incremento significativo en la comprensión del producto.

Contribución a las Ventas y al Beneficio Los impactos sobre las ventas y el beneficio, si se pueden obtener, son las medidas más satisfactoria. Por ejemplo, Star Kist Foods consiguió un incremento de las ventas del 43% a través de la campaña de relaciones públicas del gato Morris. Sin embargo, la publicidad y la promoción de ventas se habían solapado y se hacía necesario separar los efectos. Supongamos que las ventas totales se hubiesen incrementado en 1,5 millones de dólares y que la dirección estimase que las relaciones públicas habrían contribuído en un 15% al incremento total de esas ventas. La rentabilidad de la inversión en relaciones públicas se calcularía como se indica a continuación:

Incremento total de las ventas:	1.500.000 dólares
Incremento estimado de las ventas debido a las relaciones públicas (15%):	225.000 dólares
Contribución del margen sobre las ventas del producto (10%):	22.500 dólares
Coste total directo del programa de relaciones públicas:	-10.000 dólares
Contribución proporcionada por la inversión en relaciones públicas:	12.500 dólares
Tasa de rentabilidad de la inversión en relaciones públicas (12.500/10.000):	125%

En los años venideros, podemos esperar una estrategia más estrecha de planificación y de relaciones públicas y de otras herramientas promocionales. Las principales agencias de publicidad están reconociendo el papel cada vez más importante y creciente de las relaciones públicas, como demuestra la relevancia que están adquiriendo las principales empresas de relaciones públicas: por ejemplo, Young & Rubican absorbió a Burson-Marstelier y J. Walter Thompson adquirió a Hill and Knowlton. Las empresas de relaciones públicas adquiridas se benefician de los métodos altamente disciplinados de las agencias de publicidad, y éstas de las áreas de creatividad afrontadas por las empresas de relaciones públicas.

RESUMEN

El marketing directo, la promoción de ventas y las relaciones públicas son tres herramientas que tienen una importancia creciente en los planes de marketing.

El marketing directo es un sistema interactivo de marketing, que utiliza uno o más medios de publicidad (correo directo, catálogos, telemarketing, compra electrónica, etc.) para producir una respuesta mensurable y/o una transacción en cualquier lugar. Ha estado creciendo a una tasa más rápida que el marketing en establecimientos y lo utilizan fabricantes, detallistas,

empresas de servicios y otros tipos de organizaciones. Entre sus ventajas se pueden citar la selectividad, personalización, continuidad, mejor periodificación en el tiempo, alta tasa de lectura, medición de sus efectos y discreción. Existe una fuerte tendencia a utilizar o a integrar el marketing directo, el maximarketing y el marketing a partir de bases de datos.

La promoción de ventas abarca una amplia variedad de herramientas de incentivos a corto plazo, designados para estimular los mercados de consumo, el comercio y a la fuerza de ventas de la propia empresa. Los gastos en promoción de ventas en la actualidad exceden a los gastos en publicidad y crecen a una tasa más elevada. Las herramientas de promoción para el consumidor pueden ser muestras gratis, vales de descuento, vales que suponen devolución de dinero, precio de paquetes, puntos, pruebas gratis, vales canjeables, garantías de productos, promociones en el lugar de venta y demostraciones. Las promociones al vendedor admiten la forma de descuentos por cantidad, descuentos por pronto pago, productos gratis, etc. Las herramientas de promoción en el mercado industrial pueden ser demostraciones, convenciones y publicidad especial. La planificación de la promoción de ventas necesita del establecimiento de unos objetivos de promoción, selección de herramientas, desarrollo, pre-tests e implementación del programa de promoción de ventas y evaluación de los resultados.

Las relaciones públicas constituyen otra importante herramienta de comunicación y de promoción, que aunque menos utilizada, posee un gran potencial para crear conciencia y preferencias en el mercado, reposicionar productos y defenderlos. Las principales herramientas de relaciones públicas son las publicaciones, acontecimientos, noticias, conferencias y actividades relacionadas con servicios públicos, material escrito, material audiovisual, medios para crear imagen corporativa y servicios de información telefónica. La planificación de las relaciones públicas supone el establecimiento de unos objetivos, elegir los mensajes apropiados y los medios y evaluar los resultados.

PUNTOS ESTIMULO

1. ¿Qué impacto han tenido la fragmentación de los mercados y la carencia de tiempo del consumidor, en las actividades promocionales?
2. Vd. se dedica a la venta de ordenadores personales. Debido a la excasez de recursos le han aconsejado acudir a un marketing directo. ¿Qué decisiones debe tomar a la hora de establecer una estrategia promocional efectiva?
3. ¿Qué aspectos deben ser considerados a la hora de decidir entre promoción de ventas, estrategias publicitarias y marketing directo?
4. 120 billones de cupones se distribuyeron una vez entre fabricantes americanos, en tan sólo un año. Tan sólo se obtuvo respuesta de 5,4 billones de personas. ¿Qué factores influyen en la devolución de cupones?
5. ¿Qué factores psicológicos y empresariales han contribuído a la "confusión promocional"? ¿Cuál es la mejor manera de solucionar este problema?
6. Las empresas invierten seis billonesde dólares anualmente en vídeos comerciales. ¿Qué deberían preguntarse los directores de marketing a la hora de determinar la proporción del presupuesto de marketing a dedicar a dichos vídeos?
7. Joe Pringle, el director de producción de la empresa de piscolabis XYZ, está preocupado por el descenso de las ventas de los últimos meses. Su inversión en existencias es alta. Está contemplando la posibilidad de realizar una promoción de ventas que cambie el sentido de la actual tendencia de las ventas y reduzca las existencias. Joe está pensando en ofrecer una retribución económica. En ausencia de cualquier tipo de promoción, se esperan unas ventas de 40.000 cajas. El precio por caja es de 10 dólares y la rentabilidad bruta asciende a un 40%. Actualmente están considerando la posibilidad de ofrecer un descuento de un dólar por caja. Con ello, se espera un incremento en las ventas de 20.000 cajas durante el periodo en que se realice la promo-

ción. Se estima que el coste de dicha promoción asciende a 12.000 dólares. (a)¿Se conseguira algún beneficio a través de esta promoción? (b) ¿Qué incremento debería producirse en las ventas para no incurrir ni en beneficios ni en pérdidas?

8. El patrocinador de un importante equipo de baloncesto, que experimentaba un descenso de asistencia a sus partidos en casa, decidió contactar con un especialista en marketing a fin de que éste resolviera la situación. ¿Qué pasos deben seguirse?

9. Elija un producto o servicio y mencione las herramientas de promoción de ventas que utilizaría para conseguir la fidelidad del consumidor.

10. La mayor parte de la tarea de relaciones públicas llevada a cabo por las empresas es un conjunto de actividades inconexas. Sugiera un enfoque del concepto de relaciones públicas que sirva de eje central de las actividades publicitarias.

11. Si la dirección general estuviera considerando la posibilidad de crear un departamento de relaciones públicas separado del departamento de marketing. ¿Cuál sería su postura? ¿Por qué?

12. Recuerde los últimos casos en los que la credibilidad de una empresa o del gobierno ha sido amenazada. ¿Cómo se gestionó, en cada caso, el daño causado a la imagen de la entidad desde el punto de vista de las relaciones públicas? ¿Podría sugerir una estrategia para controlar este daño a partir de las experiencias mencionadas?

13. ¿Qué significa la palabra "público"? ¿Suelen servir las organizaciones a más de un público? Si la respuesta fuera afirmativa, razónela y cite ejemplos. ¿En qué puede influir a un programa de relaciones públicas el hecho de que existan varios públicos?

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

1. Ernan Roman, *Integrated Direct Marketing,* (New York: McGraw-Hill, 1.989), p.108.

2. Los términos de marketing de pedidos directos y marketing de relaciones directas se sugieren como subconjuntos del marketing directo por Stan Rapp and Tom Collins in *The Great Marketing Turnaround* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1.990).

3. Esta estimación la ofrece Arnold Fishman en 1.988 Guide to Mail Order Sales. Las ventas por correo engloban las ventas por correo, teléfono o electrónicas, sin necesidad para el comprador de acudir al punto de venta para hacer el pedido. La figura incluye las ventas del negocio y el dinero obtenido por caridad. Para gráficos adicionales, ver 1.989 *Statistical Fact Book* (New York: Direct Marketing Association, 1.989). Ver también Mary Lou Roberts y Paul D. Berger, *Direct Marketing Management* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1.989), pp. 11-15.

4. Pierre A. Passavant, "Where Is Direct Marketing Headed in the 1.990's?" conferencia en Philadelphia, 4 de Mayo, 1.989.

5. Roman, Integrated Direct Marketing, p. 3. Como otro ejemplo, LaTour y Manrai presentaron los siguientes resultados de gente que acudía a donar sangre: sin marketing por correo o telefónico solamente, 7,4 por ciento; marketing por correo seguido del telefónico, 21,9 por ciento. Ver Stephen A. LaTour y Ajay K. Manrai, "Interactive Impact of Informational and Normative Influence on Donations", *Journal of Marketing Research,* Agosto 1.989, pp. 327-35.

6. Stan Rapp y Thomas L. Collins, *Maximarketing* (New York: McGraw-Hill, 1.987).

7. Bob Stone, *Succesful Direct Marketing Methods* (Chicago: Crain Books, 1.979), pp. 323-325.

8. Edward Nash, *Direct Markeitng,* 2ª ed. (New York: McGraw-Hill, 1.986), p. 16.

9. De Robert C. Blattberg y Scott A. Neslin, *Sales Promotion: Concepts, Methods, and Strategies* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1.990). Este texto aporta el tratamiento más comprensivo y analítico, hasta la fecha, de la promoción de ventas.

10. Por ejemplo, la promoción comercial y el consumidor supuso el 64,8 por ciento de los presupuestos combinados de promoción/publicidad de 68 fabricantes durante 1.987. Ver "*10th Anual Survey of Promotional Practices*", (Stamford, Conn.: Donnelley Marketing, 1.988).

11. Len Strawzeweski, "Promotion 'Carnival' Gets Serious", *Advertising Age*, 2 de Mayo, 1.988, pp. S1-2. Para otra estimación, ver Russell Bowman, "Sales Promotion: The 1.985 Annual Report", *Marketing and Media Decisions*, Julio 1.986, pp. 170-74.

12. Roger A. Strang, "Sales Promotion- Fast Growth, Faulty Management", *Harvard Business Review*. Julio-Agosto 1.976, pp. 115-24.

13. Para un profundo estudio de investigación sobre si la promoción erosiona los derechos de los consumidores de las marcas líderes, ver Blattberg y Neslin, *Sales Promotion*, pp. 471-75.

14. Robert George Brown, "Sales Response to Promotions and Advertising", *Journal of Advertising Research*, Agosto 1.974, pp. 33-39.

15. F. Kent Mitchel, "Advertising/Promotion Budgets: How Did We Get Here, and What Do We Do Now?", *Journal of Consumer Marketing*, Otoño 1.985, pp. 405-47.

16. Ver Paul W. Farris y John A. Quelch, "In Defense of Price Promotion", *Sloan Management Review*, Otoño 1.987, pp. 63-69.

17. Strang, "Sales Promotion", p. 124.

18. *Advertising Age*, 15 de Agosto, 1.985, p. 19.

19. Ver Michel Chevalier y Ronald C. Curhan, *Temporary Promotions as a Function of Trade Deals: A Descriptive Analysis* (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, 1.975), p. 2.

20. Ver "Retailers Buy Far in Advance to Exploit Trade Promotions", *Wall Street Journal*, 9 de Octubre, 1.986, p. 35.

21. Arthur Stern, "Measuring the Effectiveness of Package Goods Promotion Strategies" (Documento presentado a la Association of National Advertisers, Glen Cove, N.Y., Febrero 1.978).

22. Strang, "Sales Promotion", p. 119.

23. Russell D. Bowman, "Merchandising and Promotion Grow Big in Marketing World", *Advertising Age*, Diciembre 1.974, p. 21.

24. Strang, "Sales Promotion", p. 120.

25. Kurt H. Schaffir y H. George Trenten, *Marketing Information Systems* (New York: Amacom, 1.973), p. 81.

26. Strang, "Sales Promotion", p. 120.

27. Ver Joe A. Dodson, Alice M. Tybout y Brian Sternthal, "Impact of Deals and Deal Retraction on Brand Switching", *Journal of Marketing Research*, Febrero 1.978, pp. 72-81. Encontraron que las modificaciones en las promociones estimulan el cambio entre marcas, en función de la magnitud de dicha modificación. Los vales de descuento distribuídos a través de soportes escritos inducen a cambios importantes entre marcas, las reducciones en los precios tienen el mismo efecto, aunque de menor intensidad, mientras que los vales en el interior del envase apenas tienen efecto alguno. Es más, los consumidores vuelven a comprar la marca que habitualmente adquieren una vez que la promoción acaba.

28. Sobre los libros recientes de promoción de ventas se encuentran John A. Quelch, *Sales Promotion Management* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1.989); y John C. Totten and Martin P. Block, *Analyzing Sales Promotion: Text and Cases* (Chicago: Commerce Communications, 1.987). Para una aplicación de los sistemas en la promoción de ventas, ver John W. Keon y Judy Bayer, "An Expert Approach to Sales Promotion Management", *Journal of Advertising Research*, Junio/Julio 1.986, pp. 19-26

29. Adaptado de Scott M. Cutlip, Allen H. Center y Glen M. Brown, *Effective Public Relations*, 6ª ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1.985) pp. 7-17.

30. Tom Duncan, *A Study of How Manufacturers and Service Companies Perceive and Use Marketing Public Relations* (Muncie, Ind.: Ball State University, Diciembre 1.985).

31. Arthur M. Merims, "Markeitng's Stepchild: Product Publicity", *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre 1.972, pp. 111-12. Ver también Katerine D. Paine, "There is a Method for Measuring PR", *Marketing News*, 6 de Noviembre, 1.987, p. 5.

24

LA DIRECCION DE LA FUERZA DE VENTAS

I don't know who you are.
I don't know your company.
I don't know your company's products.
I don't know what your company stands for.
I don't know your company's customers .
I don't know your company's record.
I don't know your company's reputation.
Now - what was it you wanted to sell me?

MCGRAW - HILL PUBLICATIONS

Robert Louis Stevenson puso de manifiesto que "todo el mundo vive vendiendo algo". Ultimamente, las empresas estadounidenses han vendido más de 140 billones de dólares anuales a través de venta personal -más de lo que han gastado en cualquier otro método de promoción. Más de ocho millones de americanos se dedican a la venta y a otras actividades con ella relacionadas. [1] La fuerza de ventas se puede encontrar tanto en instituciones con ánimo de lucro como en otras no lucrativas. Las personas que promocionan las distintas universidades pueden considerarse como fuerza de ventas para atraer a nuevos estudiantes. Las diferentes iglesias utilizan personas para atraer nuevos miembros. El Servicio de Extensión Agraria de los Estados Unidos envía a especialistas en agricultura para convencer a los granjeros sobre el uso de nuevos métodos de cultivo. Los hospitales y los museos se sirven de personas dedicadas a la obtención de fondos para contactar con donantes de dinero. La venta es una de las profesiones más antiguas del mundo.

Las personas que se dedican a la venta reciben diversos nombres: vendedores, representantes de ventas, consultores de ventas, ingenieros de venta, agentes, representantes de servicio, viajantes, agentes comerciales y representantes de marketing. La gente, en general, tiende a reproducir o a tener determinados estereotipos sobre la fuerza de ventas. La palabra *vendedor* puede recordar inmediatamente la lastimosa imagen del personaje Willy Loman de la obra *"La muerte de un viajante"*, de Arthur Miller, o al personaje Harold Hill de la obra de Meredith Wilson, *"El hombre orquesta"*, recostado, fumándose un puro y contando chistes. Los vendedores generalmente se perciben como personas muy sociables y extrovertidas aunque a muchos de ellos les desagrade esa imagen. Se les critica porque utilizan argumentos directos o engañosos para conseguir que la gente compre. Sin embargo, muchas veces los consumidores buscan los servicios de la fuerza de ventas.

Hoy en día, el término *vendedor* cubre un amplio abanico de actividades en la economía, donde las diferencias son a menudo mayores que los parecidos. McMurry realizó la siguiente clasificación: [1]

1. *Distribuidor Físico*, cuya a misión es fundamentalmente entregar el producto (por ejemplo, leche, pan, combustibles, petróleo).

2. *Receptor de Pedidos*, cuya actividad es la de agente de pedidos (por ejemplo, la persona que se encuentra detrás de un mostrador) o tomador de pedidos externos (por ejemplo, un vendedor de jabones que va a visitar un supermercado).
3. *Creadores de Imagen.* Son aquellos puestos en los cuales la fuerza de ventas no se dedica a recoger pedidos, sino a tratar de construir una buena imagen de su empresa o educar a los usuarios actuales o potenciales (por ejemplo, un visitador médico que representa a una empresa farmacéutica de reconocida ética).
4. *Técnico.* En esta actividad el mayor énfasis se localiza en proporcionar conocimientos técnicos (por ejemplo, la fuerza de ventas constituída por ingenieros de venta que son, en primer lugar, consultores de los clientes de la empresa).
5. *Creador de Demanda.* Su actividad se orienta a la venta creativa de productos tangibles (por ejemplo, aspiradoras, neveras y enciclopedias) o intangibles (seguros, servicios de publicidad o educación). [2]

El abanico de actividades abarca desde las menos hasta las más creativas. Las primeras tienen que ver con servicios contables o con la aceptación de pedidos, mientras que las últimas requieren hacer una prospección entre los clientes e influenciarlos para que compren. Nuestra exposición se centrará sobre las actividades más creativas relacionadas con las ventas.

Este capítulo examinará tres aspectos fundamentales relacionados con la fuerza de ventas: ¿qué decisiones realizan las empresas a la hora de formar a su fuerza de ventas? ¿Cómo puede planificarse, implementarse y dirigirse la fuerza de ventas? ¿Qué herramientas puede usar la fuerza de ventas para mejorar la efectividad de sus ventas? Los componentes de estas decisiones aparecen en la Figura 24-1 y serán discutidos a continuación.

EL DISEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

El personal de ventas sirve para que la empresa se relacione con los clientes. Para muchos clientes la empresa está representada por la fuerza de ventas, lo que implica que tiene que esforzarse al máximo a la hora de diseñar su equipo de vendedores, es decir, desarrollar sus objetivos, estructura, tamaño y retribución.

Objetivos de la Fuerza de Ventas

Los objetivos de la fuerza de ventas deben establecerse de acuerdo con las características de los mercados objetivo de la empresa y de la posición deseada dentro de esos mercados. La empresa debe considerar que el único papel que pueden desempeñar los vendedores dentro del mix de marketing es atender las necesidades de los consumidores de forma competitivamente efectiva. La fuerza de ventas supone la herramienta de comunicación y contacto más cara que puede utilizar la empresa. De acuerdo con McGraw-Hill, el coste de la visita de un vendedor industrial en 1.987 fue de 250 dólares. [3]

Por otra parte, la fuerza de ventas es también la herramienta más efectiva en determinados estados del proceso de compra como, por ejemplo, la educación del consumidor, la negociación y las fases de cierre de operaciones. Es importante tener en cuenta que la empresa debe considerar cuidadosamente cuándo y cómo utilizar la fuerza de ventas para facilitar la consecución de los objetivos de marketing.

Las empresas fijan distintos objetivos a su fuerza de ventas. Los vendedores de IBM son responsables de la *venta, instalación* y *asesoramiento o formación de los clientes*; los vendedores de AT&T son responsables de *desarrollar, vender* y *proteger las cuentas*. La fuerza de ventas desarrolla una o más de las siguientes tareas para sus empresas.

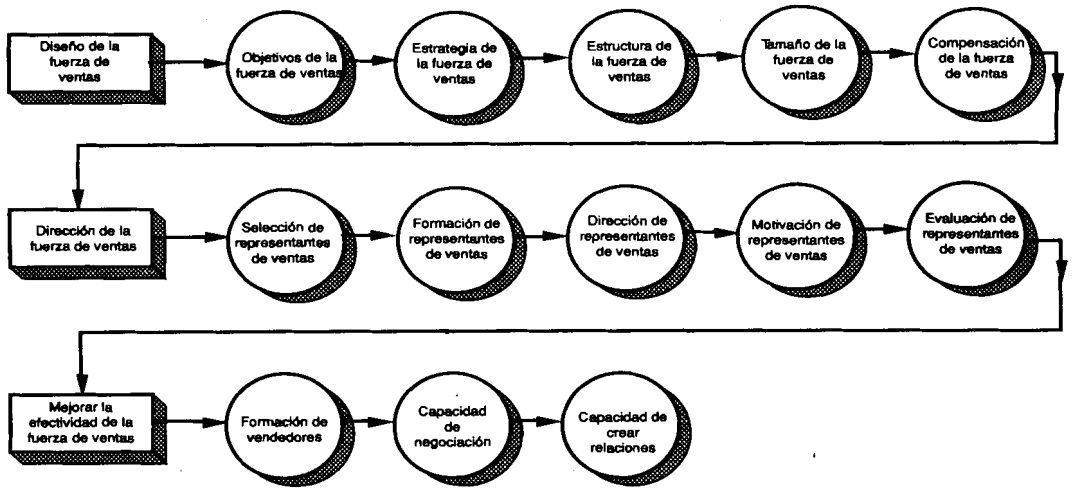

Diseño de la fuerza de ventas
Objetivos de la fuerza de ventas
Estrategia de la fuerza de ventas
Estructura de la fuerza de ventas
Tamaño de la fuerza de ventas
Compensación de la fuerza de ventas
Dirección de la fuerza de ventas
Selección de representantes de ventas
Formación de representantes de ventas
Dirección de representantes de ventas
Motivación de representantes de ventas
Evaluación de representantes de ventas
Mejorar la efectividad de la fuerza de ventas
Formación de vendedores
Capacidad de negociación
Capacidad de crear relaciones

FIGURA 24-1
Pasos en el Diseño y Dirección de la Fuerza de Ventas

- *Prospección*: los vendedores encuentran y conservan nuevos clientes.
- *Comunicación*: la fuerza de ventas proporciona información sobre los productos y servicios de una empresa.
- *Venta*: los vendedores conocen el arte "de vender": aproximación, presentación y respuesta ante las objeciones de los clientes y cierre de la venta.
- *Servicio*: la fuerza de ventas proporciona diversos servicios a los clientes; consultoría, asistencia técnica, acuerdos sobre la financiación de la compra y entrega.
- *Recogida de Información*: la fuerza de ventas recoge información del mercado y puede redactar informes de las investigaciones que realice en sus diversas visitas.
- *Selección de Clientes*: la fuerza de ventas es capaz de evaluar la calidad de los clientes y de vender los productos escasos a los clientes más interesantes, en aquellos periodos en los que exista déficit en la producción.

Las empresas definen los objetivos y las actividades de la fuerza de ventas. Pueden querer que sus vendedores dediquen el 80% a sus clientes habituales y un 20% a la búsqueda de otros nuevos, o un 85% de su tiempo para productos ya establecidos y un 15% para nuevos productos. Si no proporcionan nuevos criterios, la fuerza de ventas tenderá a dirigirse a los clientes actuales y a dejar de lado nuevos productos o clientes potenciales.

El conjunto de actividades que realizan los vendedores varía con el estado de la coyuntura económica. En periodos en los que existen recortes en la producción, la fuerza de ventas se encuentran con que tiene poco que vender. Algunas empresas llegan a la conclusión de que necesitan una fuerza de ventas de menor tamaño. Esta forma de pensar pasa por alto otras funciones que pueden realizar los vendedores, como aconsejar a clientes insatisfechos, comunicar los planes con intención de remediar esa disminución en la producción y vender otros productos en los que no exista déficit de oferta.

A medida que las empresas se orientan más hacia el mercado, sus vendedores necesitan dirigirse más hacia éste y hacia los clientes. El enfoque tradicional es que los vendedores solamente tienen que preocuparse de "vender, vender y vender" y de que el departamento de marketing debe preocuparse de las estrategias de marketing y de la rentabilidad. El enfoque más actual es que la fuerza de ventas debe saber generar la satisfacción de los consumidores y el beneficio para la empresa. Debe saber analizar datos sobre ventas, medir el potencial de mercado, recoger información de interés sobre él y desarrollar estrategias de marketing y planes. La fuerza de ventas necesita conocimientos analíticos de marketing y esta necesidad es especialmente importante en los niveles más altos de la dirección de ventas. Los especialistas en marketing creen que la fuerza de ventas es más efectiva a largo plazo si, además de saber vender comprende la filosofía marketing.

Estrategias de Fuerza de Ventas

Las empresas compiten entre sí para conseguir pedidos de los clientes. Deben situar a su fuerza de ventas estratégicamente, con objeto de que pueda llegar a los clientes adecuados en el momento oportuno y de la forma precisa. Los vendedores pueden entrar en contacto con los clientes de varias formas:

- *Vendedor-Cliente*: un vendedor se pone en contacto, cara a cara o a través del teléfono con un cliente.
- *Vendedor-Grupo de Compradores*: un vendedor realiza una presentación de ventas a un grupo de compradores.
- *Equipo de Vendedores-Grupo de Compradores*: un equipo de ventas (como, por ejemplo, un representante de la empresa, un vendedor y un ingeniero de ventas) realiza una presentación de ventas a un grupo de compradores.
- *Conferencias de Ventas*: el vendedor selecciona a personas clave de la empresa con objeto de encontrarse con uno o más compradores y conversar sobre aspectos que puedan tener oportunidades de negocio mutuas.
- *Seminarios de Venta*: un equipo de ventas dirige un seminario educativo a un grupo técnico de una empresa cliente para informar sobre los desarrollos en el "estado del arte".

Hoy en día, el vendedor actúa, frecuentemente, como una persona que consigue contactos con otras en las empresas oferentes y demandantes. La venta exige el trabajo en equipo, que requiere la ayuda de la plantilla, como por ejemplo, la *dirección de la empresa*, que progresivamente se encuentra más involucrada en el proceso de ventas, especialmente cuando su volumen es elevado; los *técnicos*, que proporcionan información y servicios técnicos a los clientes, antes, durante y después de la compra del producto; la *fuerza de ventas*, que presta servicios a los clientes, como instalación y mantenimiento entre otros; y el *personal de oficina*, integrado por analistas de ventas, secretarias y expedidores de encargos.

Una vez que la empresa decide sobre un determinado nivel de ventas, puede utilizar su propia fuerza de ventas o contratarla. La *fuerza de ventas directa* (o de la empresa) consiste en empleados a tiempo parcial o completo que trabajan exclusivamente para la empresa. Se compone de *personal de ventas interno*, que realiza su actividad desde su puesto de trabajo utilizando el teléfono y recibiendo las visitas de posibles compradores interesados, y de *personal de ventas que actúa en el mercado*, que viaja y visita a los clientes. Una *fuerza de ventas contractual* consiste en vendedores que actúan para el fabricante, como por ejemplo, agentes de ventas o comisionistas, retribuídos a través de una comisión basada sobre las ventas conseguidas.

Organización de la Fuerza de Ventas

La estrategia de ventas tendrá sus implicaciones sobre la organización de los vendedores. Si una empresa vendiera una línea de productos a un consumidor industrial, con numerosos clientes en diversos lugares, la empresa utilizaría una organización de fuerza de ventas territorial. Si vendiese muchos productos a diversos tipos de clientes, necesitaría una organización de fuerza de ventas basada sobre un producto o mercado. Estas alternativas sobre organización de vendedores se exponen a continuación. (Véase Empresas y Sectores como ejemplo de las tareas necesarias para crear un nuevo equipo de fuerza de ventas).

ORGANIZACION TERRITORIAL DE LA FUERZA DE VENTAS • Es la forma más sencilla de organizar las ventas. A cada vendedor se le asigna un territorio exclusivo en el que representa la totalidad de las líneas de producto de la empresa. Este tipo de estructura de ventas tiene una serie de ventajas. En primer lugar, las responsabilidades de los vendedores se

EMPRESAS Y SECTORES

LA CREACION DE UN EQUIPO DE VENTAS PARTIENDO DE CERO: EL CASO WILKINSON

Wilkinson Sword USA, la filial estadounidense de la empresa británica Wilkinson, tenía una cuota del 6,9% en el mercado de maquinillas de afeitar en 1.974, pero su cuota en 1.984 había descendido hasta un 0,7%. La empresa matriz había recortado su presupuesto publicitario en EEUU, optando por dedicarlo al mercado europeo. Además, Wilkinson USA no tenía su propia fuerza de ventas, sino que se servía de representantes y comisionistas para vender a droguerías y tiendas de alimentación, respectivamente. Como consecuencia de esto, el producto presentaba una estrecha gama.

En 1.984, Norman R. Roulx, presidente de la empresa, la reorganizó, presupuestando 23,5 millones de dólares para llevar a cabo una campaña publicitaria que se desarrollaría a lo largo de dos años y dedicando el resto de dicho presupuesto a formar un equipo de vendedores.

Ronald E. Mineo, vicepresidente de ventas de Wilkinson, creó entonces un equipo, seguiendo los siguientes pasos:

1. **El primero supuso tener en cuenta la identificación. Wilkinson identificó veinticinco cadenas líderes en droguería y alimentación y las consideró candidatas para la distribución de los productos Wilkinson. El centro de operaciones estaría localizado en Atlanta. Posteriormente se identificaron clientes regionales a los que se asignaron directores de ventas en contraposición a los pequeños clientes, a los que se les asignaron vendedores.**
2. **El segundo paso fue la división geográfica. El país se fraccionó en tres divisiones -Este, Oeste y Centro. Cada territorio se subdividió a su vez en cinco áreas y dento de cada una de ellas se consideraron algunos subterritorios.**
3. **El tercer paso consistió en encontrar los vendedores. Mineo afirmó que "la organización era la parte fácil, que la difícil era encontrar a las personas". Buscó personas que tuvieran una experiencia superior a cinco años en ventas en empresas punteras de cosméticos. Ofreciéndoles condiciones similares a las de los competidores. Wilkinson gastó más de medio millón de dólares en el primer año en seleccionar, formar y retribuir a su fuerza de ventas.**
4. **El cuarto paso fue contratar a un vicepresidente de relaciones comerciales. Wilkinson también contrató una fuerza de ventas especial para ayudar a los vendedores a evitar rupturas de existencias, mejorar la presentación de los productos en los establecimientos y hacer el seguimiento de los precios.**

Todos estos pasos permitieron a Wilkinson conseguir una cuota del 10% en el mercado de afeitado con cuchillas. Su último objetivo era el de llegar a ser la empresa numero dos en el mercado de máquinas de afeitar deshechables. Uno de sus directivos declaró en una ocasión: "Hemos abierto las puertas, ahora necesitamos derribarlas".

***Fuente*: Rayna Skolnik, "The Birth of a sales Force", *Sales and Marketing Management*, 10 Marzo, 1.986, pp. 42-44.**

determinan de forma muy clara. Como opera una sola persona en un territorio dado, será la única responsable de los éxitos o de los fracasos en las ventas. En segundo lugar, el hecho de tener una responsabilidad territorial anima al vendedor en esforzarse en ese territorio y a tratar de conseguir nuevos contactos que contribuirán a mejorar la efectividad del vendedor y su nivel de vida. En tercer lugar, los gastos en viajes son relativamente reducidos, debido a que cada vendedor trabaja en un área relativamente pequeña.

La organización de venta territorial es frecuentemente defendida por muchos niveles de responsabilidad dentro de la dirección comercial. Por ejemplo, Campbell Soup ha pasado de una organización de fuerza de venta personal, basada en el producto, a una organización territorial, en la cual cada vendedor es responsable de la venta de todos los productos de la empresa.

Partiendo del nivel inferior de la organización, el *vendedor* informa a su *inmediato superior*, que despacha con un *supervisor de venta al detalle*, quien, a su vez, comunica los resultados al *director de las operaciones de ventas al por menor* que, a su vez, contacta con uno de los veintidós *directores regionales de ventas*. Los directores regionales de ventas se encuentran bajo la dirección de uno de los cuatro *directores generales de ventas*, (oeste, centro, sur y este), quien comunica los resultados al *vicepresidente* y al *director general de ventas*. [6]

A medida que se asciende en la jerarquía anteriormente expuesta, el trabajo administrativo y de marketing adquiere mayores proporciones con relación al tiempo disponible para la venta. De hecho, a los directores de venta se les paga por su habilidad para ser dirigentes, en lugar de por sus conocimientos en el lugar de la venta. Un nuevo vendedor en período de formación puede llegar a ser representante de ventas y, posteriormente, director de zona y, dependiendo de su habilidad y formación, alcanzar un nivel superior dentro del área de las ventas o de la dirección general.

A la hora de diseñar los territorios, la empresa busca ciertas características. Los territorios tienen que ser fáciles de administrar, deben reducir el tiempo total de los desplazamientos y proporcionar un trabajo suficiente y equitativo y un potencial de ventas similar para cada uno de los vendedores que tienen que ser evaluables con poco esfuerzo. Estas características se consiguen a través de decisiones relativas al tamaño y forma que deben tener cada uno de los territorios.

Tamaño del Territorio Los territorios se pueden diseñar para proporcionar un *potencial de ventas igual* o *un trabajo equivalente*. Cada uno de estos principios ofrece ventajas y, paralelamente, algunos dilemas. Los territorios que tienen un *idéntico potencial* proporcionan a los vendedores las mismas oportunidades de obtener ingresos y a la empresa una mayor simplicidad para evaluar su actuación. Se supone que las diferencias persistentes en las ventas conseguidas en estos territorios reflejan diferencias en la capacidad de esfuerzo de los vendedores individuales que son estimulados a rendir al máximo.

Debido a que la densidad de los clientes oscila según territorios, mercados con potencial análogo pueden variar mucho en tamaño. El potencial de venta de taladros en Chicago es mayor que el de varios estados situados más hacia el Oeste, por lo que un vendedor asignado a Chicago puede conseguir el mismo volumen de ventas con mucho menos esfuerzo que otro que opere en la zona Oeste de los Estados Unidos.

Un vendedor asignado a un territorio de mayores dimensiones y más disperso, conseguirá, bien un volumen de ventas más reducido y menores ingresos o, para conseguir las mismas ventas, deberá realizar un esfuerzo extraordinario. Una solución es compensar al vendedor de la zona Oeste por el esfuerzo extra, aunque ésto reduce los rendimientos de las ventas en este mercado. Otra solución es reconocer que los territorios difieren en su atractivo y asignar a los vendedores mejores o más experimentados los mercados más rentables.

Como segunda opción, los mercados pueden también ser diseñados para *equilibrar el esfuerzo de ventas*. Cada vendedor puede cubrir su territorio de forma adecuada. Este principio, sin embargo, no es más que una pequeña variación del potencial de ventas por territorio, lo cual no preocupa a la fuerza de ventas que percibe un salario directo. Pero cuando a los vendedores se les retribuye en proporción a sus ventas, los territorios variarán en su atractivo, incluso aunque la carga de trabajo sea la misma. Se puede retribuir con menor compensación a los vendedores en territorios con mayor potencial de ventas, o asignar los territorios con el mejor potencial a aquellos capaces de conseguir los mayores rendimientos.

Forma del Territorio Los territorios están formados por pequeñas unidades demográficas, tales como provincias o estados, que posteriormente se agregan hasta constituir un territorio con un determinado potencial de ventas o carga de trabajo. El diseño de los territorios debe tener en cuenta la localización de las barreras naturales, la compatibilidad de áreas adyacentes, las facili-

dades de transporte y otros aspectos. Muchas empresas prefieren una determinada forma de mercado, debido a que su configuración puede condicionar el coste, la facilidad de cobertura y la satisfacción de los vendedores a la hora de realizar su trabajo. Las más frecuentes son: la forma circular, la forma de trébol y la de figura geométrica. Actualmente, las empresas utilizan programas de ordenador para diseñar los territorios de ventas de forma que exista un equilibrio entre la carga de trabajo y el potencial de ventas y se minimice el tiempo dedicado a realizar los traslados. [7]

ORGANIZACION DE LA FUERZA DE VENTAS BASADA EN PRODUCTO • La importancia de los vendedores que conocen sus productos, junto con el desarrollo de divisiones y dirección de producto, han conducido a que muchas empresas organicen su fuerza de ventas en líneas. La especialización del producto es especialmente conveniente si son técnicamente complejos, están poco relacionados entre sí o son muy numerosos. Por ejemplo, Kodak utiliza distintos vendedores para los productos fotográficos y para los industriales. Los vendedores de los productos fotográficos (películas) operan con productos simples y que se distribuyen de forma intensiva, mientras que la fuerza de ventas industrial trabaja con productos complejos, que requieren determinados conocimientos técnicos. Como es de esperar, la fuerza de ventas que opera con películas fotográficas recibe un sueldo, mientras que los vendedores industriales trabajan sobre la base de salarios más comisiones.

Sin embargo, la mera existencia de distintos productos dentro de la empresa no es un argumento suficiente para especializar a los vendedores. Esa especialización no sería correcta si los productos de la empresa se compraran por los mismos clientes. El American Hospital Supply Corporation tiene varias divisiones de producto, cada una con su propia fuerza de ventas. Si varios vendedores del American Hospital Supply Corporation lo visitaran el mismo día, significaría que el personal de ventas de la empresa hace las mismas rutas para visitar al mismo cliente. Estos costes extra deben valorarse con respecto al beneficio de favorecer vendedores más especializados y capacitados para cada uno de los productos.

ORGANIZACION DE VENDEDORES BASADA EN EL MERCADO • Las empresas especializan con frecuencia a su fuerza de ventas dentro de un determinado sector, en función de los clientes, pudiendo crear equipos de ventas por sectores o por tipos de clientes. Por ejemplo, IBM tiene una oficina de ventas distinta para los clientes que trabajan en el mercado bursátil de New York, otra para los GM que lo hacen en Detroit y otra más para los que operan para Ford cerca de Dearborn.

La ventaja más obvia de la especialización del mercado es que cada vendedor puede adquirir un profundo conocimiento de las necesidades específicas de sus clientes. Por otra parte, los vendedores de General Electric se especializan en productos (ventiladores, interruptores, etc.), aunque últimamente tienden a especializarse en actividades industriales, tales como la industria del aire acondicionado o la del automóvil, porque así es como los clientes ven la compra de un ventilador eléctrico, un interruptor, etc. Una fuerza de ventas especializada en el mercado puede en ocasiones reducir los costes totales de la misma. Un fabricante de bombas utilizó simultáneamente vendedores altamente especializados para vender equipos originales a fabricantes (que necesitaban tratar con personas con conocimientos técnicos) y a comisionistas (que no trataban con ese tipo de personas). Posteriormente, la empresa dividió el equipo de ventas, sustituyendo a los comisionistas por una fuerza de ventas menos retribuída y con menos formación técnica. La mayor desventaja de la organización de la fuerza de ventas basada en el mercado aparece cuando los diversos tipos de clientes se encuentran esparcidos por todo el país, lo cual supone la complicación de los desplazamientos que tiene que realizar cada uno de los miembros o grupos de vendedores de la empresa.

ORGANIZACIONES COMPLEJAS DE FUERZAS DE VENTAS • Cuando una empresa vende una amplia variedad de productos a muchos tipos de clientes dentro de un área geográfica de grandes dimensiones, combina frecuentemente varios tipos de organización de fuerza de ventas. Los vendedores pueden especializarse en territorio-producto, territorio-mercado, producto-mercado y así sucesivamente. Un vendedor, en estos casos, debe dar cuentas de su actuación a uno o más directores de líneas o miembros de la alta dirección de la empresa. Uno de los acontecimientos más interesantes que han tenido lugar últimamente es el crecimiento de divisiones orientadas a la gestión de ventas a grandes empresas. (Véase Estrategias de Marketing 24-1).

ESTRATEGIAS DE MARKETING 24-1

LA DIRECCION DE CLIENTES DE DIMENSION NACIONAL - QUE ES Y COMO FUNCIONA

Cuando una empresa vende a muchos pequeños clientes, utiliza una fuerza de ventas basada en el concepto de territorio. Sin embargo, los grandes clientes, llamados clientes clave o clientes principales, son objeto a menudo de especial atención, interés y trato. Si el cliente es una empresa con numerosas divisiones que operan en distintas partes del país que están sujetas a diversas influencias de compra (como por ejemplo, Sears o General Motors), se le tratará probablemente como un *cliente de dimensión nacional* y se le asignará un equipo de ventas específico. Cuando una empresa tiene varios clientes de estas características, organizará seguramente una *división para clientes de dimensión nacional.* Una empresa como Xerox que tiene 250 clientes especiales, actúa con ellos a través de esa división para atender a clientes de dimensión nacional.

Esta forma de actuar se encuentra en expansión debido a una serie de circunstancias. A medida que se eleva la concentración de compradores a través de fusiones o adquisiciones existe un menor número en el mercado, pero cada uno de ellos supone una mayor cuota para la empresa. De esta forma, un 10% de los clientes puede suponer más del 50% de las ventas de la empresa. Otra circunstancia novedosa es que muchos compradores centralizan las compras de ciertos bienes, en lugar de realizarlas de forma dispersa, a través de sus establecimientos locales, consiguiendo un mayor poder de negociación con los vendedores. Los vendedores, en consecuencia, necesitan prestar mayor atención a estos compradores, cada vez más importantes. Otros factores son que los productos se complican, que el proceso de compra de las empresas exige cada vez un mayor equipo involucrado en esta tarea y que el vendedor clásico no dispone ni de conocimientos, ni de autoridad, ni de capacidad humana para ser efectivo a la hora de vender a un gran comprador.

En la organización de un programa orientado a grandes clientes, la empresa debe tomar muchas decisiones, desde cómo seleccionarlos, cómo dirigirles o cómo desarrollar, dirigir y evaluar a los directivos de esas empresas, hasta el cómo organizar una estructura para la dirección de empresas de dimensión nacional y dónde localizar sus direcciones dentro de su organigrama.

Esencialmente, una empresa quiere que los directivos que vayan a responsabilizarse de la gestión de las grandes empresas, sean eficaces en una serie de aspectos, a saber: deben ser capaces de alcanzar y comprender todas las influencias de compra en la organización compradora; de alcanzar a todos los grupos dentro de su propia organización -fuerza de ventas, investigación y desarrollo, personal de dirección- para coordinarlos a la hora de adaptarse a las exigencias del comprador, e involucrar a todas las partes de su empresa con todas las de la empresa compradora. En muchas empresas, de hecho, se les denomina "directores de relaciones".

***Fuente*: para una mayor información véase los trabajos de National Account Management preparados por Benson P. Shapiro y Rowland T. Moriarty bajo la esponsorización del Marketing Science Institute, Cambridge, Mass., publicado en 1.980-83. Además, véase Linda Cardillo Platzer, *Managing National Accounts* (New York: Conference Board, 1.984), report no. 850.**

Las empresas necesitan reorganizar su fuerza de ventas a medida que se alteran las condiciones económicas y del mercado. Xerox es un buen ejemplo:

> Xerox dirigió varios equipos de vendedores. El más importante vendía equipos para la copia y duplicado y los otros vendían máquinas de escribir, sistemas de impresión, artículos de oficina, etc. Ante los cambios que se observaron en la oficina orientados hacia la electrónica, Xerox decidió amalgamar los distintos tipos de equipos de ventas, de manera que los diferentes vendedores no pudieran dirigirse a los mismos clientes, ni confundirlos con argumentos para distintos tipos de productos de oficina y sistemas. Xerox dividió su nueva fuerza de ventas en cuatro grupos:
>
> - El primero de ellos serviría a las principales empresas dispersas en múltiples localizaciones.
> - Un segundo equipo atendería a empresas importantes con una o dos filiales dentro de una determinada región.
> - Un tercer equipo atendería a empresas comerciales con potenciales de venta de 5.000 a 10.000 dólares.
> - El cuarto equipo estaría consitituído por vendedores que atenderían a las restantes empresas.
>
> Cada grupo se enfrentaba a un diferente equipo de venta y era recompensado de acuerdo con un plan de retribución distinto. Actuando de esta forma, Xerox introdujo a su fuerza de ventas en un intenso programa de reciclaje, que exigía a cada vendedor aprender cómo presentar cada línea de productos de Xerox a su cliente. Al mismo tiempo, cada vendedor podía acudir a los expertos de Xerox en una línea de productos en concreto, con el objeto de obtener la ayuda necesaria para poder realizar sus ventas. Xerox utilizó un enfoque de equipo para vender, que denominó Equipo Xerox [8].

Tamaño de la Fuerza de Ventas

Una vez que la empresa tiene clara la estructura de su fuerza de ventas, se encuentra en disposición de determinar el tamaño del equipo de vendedores que representan uno de los activos más productivos y caros del que disponen las empresas. Aumentando su número, se incrementan al mismo tiempo las ventas y los costes.

El tamaño de la fuerza de ventas viene parcialmente determinado por la utilización que hace la empresa de otras herramientas de marketing, tales como el telemarketing, los distribuidores y los agentes. Supongamos que una empresa utiliza a su fuerza de ventas para alcanzar a todos sus clientes, independientemente de su tamaño o potencial de beneficio. El coste aparece en una línea de ventas-coste (en la Figura 24-2, la línea A) que se eleva para los grandes clientes. Supongamos ahora que la empresa divide su conjunto de clientes en grandes, medios y pequeños (urbanos y rurales): el equipo de vendedores visitará a los grandes clientes; entrará en contacto con los clientes de tipo medio a través del telemarketing para que realicen sus pedidos; los distribuidores contactarán con los pequeños clientes urbanos y los agentes a los clientes pequeños de zonas rurales. Esta forma de proceder tiene como consecuencia una reducción muy importante en el coste de atender a los clientes más pequeños, tal como aparece en la línea B, pudiendo conseguir más beneficio disponible por cada grupo de consumidores. El único aspecto negativo que puede generar conflictos a la empresa es la estructura multicanal, debido a la tensión que puede aparecer entre su propia fuerza de ventas y los otros canales de distribución.

Una vez que la empresa establece el número de clientes que puede alcanzar con sus vendedores, utiliza generalmente un *enfoque de carga de trabajo* para determinar el tamaño de su fuerza de ventas. Este método consiste en los siguientes pasos:

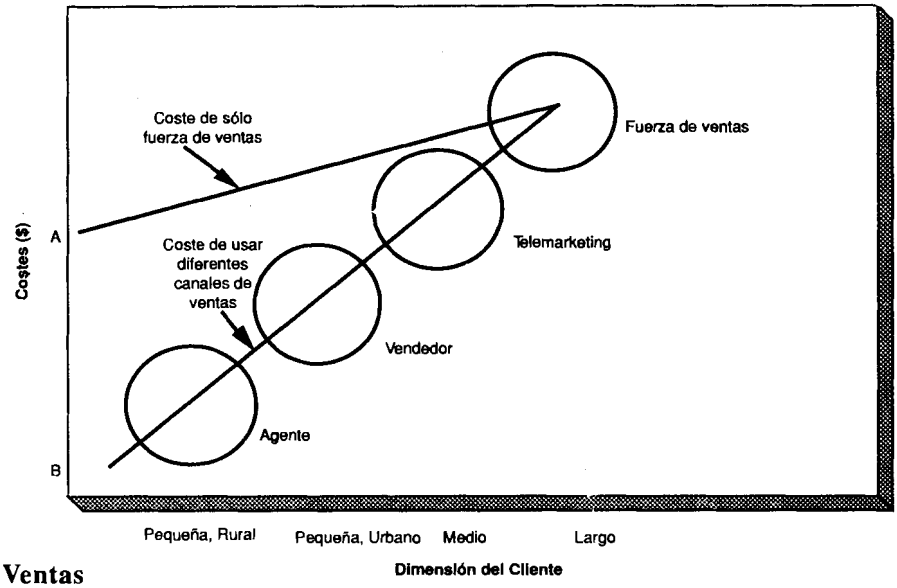


FIGURA 24-2
Efecto del Canal de Ventas sobre los Costes de las Ventas

1. Los clientes se agrupan por su tamaño de acuerdo con su volumen actual de ventas.
2. Se establece la frecuencia deseada de visitas para cada uno de estos grupos (el número de visitas a cada grupo por año). Esto refleja la intensidad de visitas que la empresa busca con relación a sus competidores.
3. El número de empresas de cada tamaño se multiplica por la correspondiente frecuencia de visitas, con objeto de determinar la carga de trabajo de un territorio en forma de visitas por año.
4. A continuación se determina el número medio de visitas que un vendedor puede hacer por año.
5. El número de vendedores que se necesitan se estima dividiendo el número total de visitas necesarias entre el número de visitas que puede realizar cada uno.

Supongamos que la empresa estima que existen, en todo el país, mil empresas del tipo A y dos mil del tipo B, y que las empresas del grupo A requieren 36 visitas por año y las del tipo B, 12. Esto significa que la empresa necesita un equipo de vendedores que pueda realizar 60.000 visitas al cabo del año. Si el total de visitas que pueda realizar un vendedor es de mil por año, la empresa necesitará sesenta vendedores a tiempo completo.

Remuneración de la Fuerza de Ventas

Para conseguir vendedores, la empresa tiene que desarrollar un sistema de retribución que resulte atractivo. A los vendedores les podría gustar un ingreso regular, un ingreso extra por operaciones por encima de la media y una retribución de acuerdo con su experiencia y su antigüedad dentro de la empresa. La dirección podría, por su parte, conseguir control, economía y simplicidad. Los objetivos de la dirección, tales como economía, podrán entrar en conflicto con los intereses de los vendedores, como por ejemplo, seguridad económica. Por ello, no debe sorprender que los planes de remuneración manifiesten gran diversidad entre sectores e incluso dentro de un mismo sector de actividad.

La dirección debe determinar el nivel de cada componente para diseñar un plan efectivo de retribuciones. El *nivel de compensación* debe guardar relación con las retribuciones del mercado con relación a ese tipo de trabajo y a los conocimientos necesarios para poder desarrollarlo. Por ejemplo, el ingreso medio de un vendedor experimentado en el año 1.988 suponía

aproximadamente unos 38.900 dólares al año. [9] Si el sueldo del mercado del vendedor se encuentra bien definido, las empresas no tienen más remedio que pagarlo. Pagar menos podría suponer que la cantidad y la calidad de las personas que trabajan en esa empresa sería inferior y pagar más resultaría innecesario. Sin embargo, la retribución del mercado para un vendedor raras veces está bien definida. Los planes de retribución difieren en la importancia del salario fijo, las compensaciones extras y las dietas para gastos. Fijarse en lo que pagan los competidores a sus vendedores puede resultar desorientador, debido a que pueden aparecer variaciones significativas en la antigüedad del equipo de ventas, en su habilidad, etc. Por otra parte, los datos publicados sobre la retribución de la fuerza de ventas son poco frecuentes y habitualmente carecen de suficiente detalle.

La empresa debe determinar los *componentes de la retribución*: una cantidad fija, otra variable, gastos y primas. La *cantidad fija*, que podría denominarse salario base, trata de satisfacer las necesidades de los vendedores con relación a un ingreso estable. La *cantidad variable* puede percibirse en forma de comisiones, primas, participación en beneficios, tratando de estimular y compensar un mayor esfuerzo. Las *dietas* se proporcionan para que se puedan atender los gastos derivados del kilometraje, alojamiento, manutención y entretenimiento. Los *beneficios sociales*, por ejemplo, vacaciones, seguro de asistencia médica, pensiones, seguros de vida, tratan de proporcionar seguridad y satisfacción en el trabajo.

La dirección de ventas debe decidir sobre la importancia relativa de esos componentes sobre el plan de retribuciones. Una regla popular y establecida consiste en hacer que un 70% del total de los ingresos del vendedor sean fijos y el 30% restante esté constituído por los elementos anteriormente descritos. Pero las variaciones alrededor de esta media son tan distintas que difícilmente puede servir como guía. La retribución fija tiene más interés en aquellos trabajos que reflejen una alta relación entre el esfuerzo no relacionado con la venta y las ventas, y en actividades donde la tarea de ventas es técnicamente compleja y exige trabajo en equipo. La compensación variable tiene mayor aceptación en trabajos donde las ventas son cíclicas o dependen de la iniciativa de la fuerza de ventas.

La retribución fija y variable da pie a tres tipos básicos de retribución de la fuerza de ventas -salario directo, comisión y una combinación de salario y comisión. Un reciente estudio sobre los planes de retribución de la fuerza de ventas mostró que un 14% ofrecía un salario directo, un 19% una comisión, un 37% un salario más una comisión, un 26% un salario más una prima y un 10% salario, comisión y prima. [10] Las ventajas y las desventajas de cada plan de retribución y de cada componente se describen en Conceptos de Marketing y Herramientas 24-1.

LA DIRECCION DE LA FUERZA DE VENTAS

Una vez que han sido establecidos los objetivos, estrategia, estructura, tamaño y retribución de la fuerza de ventas, la empresa tiene que seleccionarlas, formarlas, dirigirlas, motivarlas y evaluar su actuación. Esas decisiones se guían a través de varias políticas y procedimientos.

La Selección de la Fuerza de Ventas

IMPORTANCIA DE UNA SELECCION CUIDADOSA • Uno de los aspectos claves para conseguir la efectividad de la fuerza de ventas radica, precisamente, en una acertada selección. Los rendimientos conseguidos por un vendedor de tipo medio con respecto a un buen vendedor pueden ser considerables. Un estudio reveló que el 27% de la fuerza de ventas consiguió el 52% del volumen de negocio de la empresa. Más que las grandes diferencias de productividad, importan los despilfarros por contratación de personas inadecuadas. La tasa de rotación

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING 24-1

PLANES DE VENTA Y SUS COMPONENTES

SALARIO DIRECTO • **Este plan retribuye a los vendedores mediante un salario directo y el resarcimiento de gastos y dietas. A veces existe una compensación adicional a través de primas discrecionales o premios en especie. Dentro de las ventajas de este sistema se encuentran las siguientes: la dirección puede cambiar los objetivos de venta sin que exista una fuerte objeción; los salarios directos son más fáciles de explicar, administrar y simplifican la tarea de proyectar los costes de ventas para el año siguiente y, finalmente, proporcionan a la fuerza de ventas un ingreso estable, lo cual puede reportarles una moral más alta. Dentro de los puntos débiles aparecen los siguientes: el salario directo no estimula a la fuerza de ventas a esforzarse al máximo, constituye un gasto fijo independientemente de si la coyuntura económica es favorable o desfavorable, durante las épocas de auge, los vendedores no tienen el incentivo suficiente para trabajar al máximo, el salario fijo no tiene en cuenta la capacidad del vendedor, ni las diferencias en los costes de vida de diferentes zonas, ni la antigüedad en la empresa; los sistemas de salario fijo no atraen a los vendedores más agresivos.**

COMISION DIRECTA • **Esta forma de retribución a los vendedores supone un porcentaje fijo del volumen de ventas o de los beneficios conseguidos. La *comisión base* puede fijarse sobre un volumen de ventas netas después de las devoluciones, márgenes brutos o beneficios netos (la mayoría de los investigadores dicen que la comisión que se basa en un margen bruto es superior a la que se basa en las ventas brutas, aunque esta última base es la que se utiliza con más frecuencia; consúltense las fuentes que aparecen al final de este apartado). Las *comisiones* pueden ser idénticas para todas las ventas o diferenciarse en clientes/o productos. El *punto de partida de una comisión* puede ser la primera venta o las ventas a partir de un mínimo. Los planes basados en comisiones directas se utilizan frecuentemente en la venta de seguros y en la de valores, muebles, equipos y pequeñas máquinas de oficina, en la industria textil y del calzado, en la de los medicamentos y en la venta al por mayor del menaje. Las ventajas son las siguientes: estimulan a los vendedores a trabajar al máximo de su capacidad, asocian los gastos de ventas a los beneficios del momento, permiten fijar distintas comisiones para diferentes productos y esfuerzos de venta y, por ello, condicionan cómo deciden los vendedores emplear su tiempo. Dentro de los puntos débiles se pueden incluir los siguientes: la fuerza de ventas se resiste a realizar actividades que no generen unos ingresos**

media de la fuerza de ventas es casi del 20% en todos los sectores. Cuando un vendedor se marcha, los costes de encontrar y formar a otro nuevo -mas los de las ventas perdidas- puede alcanzar una cuantía de 50.000 a 75.000 dólares. Además, un equipo de ventas con muchos vendedores nuevos es menos productivo. [11]

La pérdida financiera debido a la rotación es solamente una parte del coste total. Los nuevos vendedores que permanecen en la empresa reciben unos ingresos directos, por un valor cercano a la mitad del coste directo de las ventas. Si el vendedor recibe 20.000 dólares por año, percibe otros 20.000 en concepto de dietas, gastos, supervisión, suministros y asistencia. En consecuencia, el nuevo vendedor necesita generar ventas cuyo margen bruto cubra por lo menos unos costes de ventas de 40.000 dólares. De esta forma, si el margen bruto es del 10%, el nuevo vendedor tendrá que vender como mínimo 400.000 dólares para alcanzar el punto muerto de la empresa.

¿COMO SE CONSIGUE UN BUEN VENDEDOR? • La selección de los vendedores podría ser sencilla si se supiera lo que se busca en ellos. Un buen punto de partida es preguntar a los clientes cómo les gusta que se les trate y qué es lo que prefieren de los vendedores. La mayoría de los clientes dicen estimar que los vendedores sean sinceros, fiables, que tengan conoci-

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING 24-1

inmediatos, tales como, por ejemplo, un seguimiento de clientes, redactar informes o proporcionar servicios a los clientes; pueden realizar ventas y desarrollar tácticas de venta bajo presión o descuentos en los precios; son más difíciles de administrar y controlar; proporcionan poca seguridad en los ingresos y generan desmoralización cuando las ventas caen, independientemente de su esfuerzo.

COMBINACION DE SALARIO Y COMISION • La inmensa mayoría de las empresas paga un salario y una comisión, con la esperanza de conseguir las ventajas de ambos sistemas evitando sus desventajas. La retribución se divide en un 70% de salario y un 30% de comisión. La combinación de estas formas de retribución es adecuada cuando el volumen de ventas depende de la motivación del vendedor y la dirección desea tener control sobre los deberes de los vendedores no relacionados con las ventas. El plan significa que durante los periodos de recesión, la empresa no carga con una estructura de importantes costes fijos y los vendedores no pierden la totalidad de su salario.

PRIMAS • Las primas son pagos no contractuales en función de esfuerzos extraordinarios, méritos o resultados. Recompensan a los vendedores que desarrollan tareas deseables, no retribuídas, a través de comisiones, como por ejemplo la preparación y redacción de informes rápidos, la proporción de ideas útiles y el desarrollo de investigaciones de mercado relativas al producto o al propio mercado. El principal problema de las primas es que su fijación está determinada por los juicios de la dirección y los vendedores no pueden entrar a juzgar su oportunidad.

OTROS COSTES • Los costes de venta de la empresas incluyen, también, componentes adicionales: *gastos de venta* (viajes, alojamiento, teléfono, diversiones, muestras promocionales y otros gastos); *beneficios sociales* (seguro de hospitalización, seguros de vida, planes de pensiones, cuotas de asociaciones y gastos de desplazamiento); *incentivos especiales* (recompensas, reconocimientos al servicio); *costes de la gestión del equipo humano* (coste del servicio a clientes, listas de venta, tiempo ante el ordenador y programas informáticos). Así el coste de la gestión de la fuerza de ventas se eleva muy por encima del que supone la compensación de los componentes.

***Fuente*: para más información consúltese Anne T. Coughlan y Subrata K. Sen, "Salesforce Compensation: Theory and Managerial Implications", *Marketing Science*, otoño 1.989, pp. 324-42.**

mientos y resulten serviciales con lo cual la empresa podría buscar todas estas características al seleccionar a sus candidatos.

Otro enfoque consiste en buscar las características más frecuentes en los vendedores que tienen éxito en la empresa. Si éstos son agresivos y enérgicos, deben buscarse estas características en los futuros candidatos. Pero muchos vendedores con éxito son introvertidos, grises y están lejos de ser enérgicos, pudiendo resultar que los vendedores que más éxito tengan sean indiferentemente hombres o mujeres, altos o bajos, brillantes o grises, arreglados o descuidados.

A pesar de todo, la búsqueda continúa por tratar de encontrar esa cualidad mágica que supone la gran habilidad de conseguir vender. Se ha escrito mucho sobre las características deseables de los vendedores. McMurry escribió "estoy convencido de que el *vendedor ideal* tiene la siguiente personalidad: es un *individuo que tiene una necesidad compulsoria de triunfar y de conseguir el afecto y la admiración de los demás*". [12] Además, añadió cinco características adicionales al supervendedor: "un alto nivel de energía, autoconfianza, una necesidad crónica de dinero, unos hábitos bien establecidos y un estado mental según el cual, el vencer cada objeción, resistencia y obstáculo se considera un reto". [13]

Mayer y Greenberg han elaborado una de las listas más cortas de rasgos. [14] Concluyen que el vendedor efectivo tiene por lo menos dos características básicas: (1) *empatía,* que es la

habilidad de sentirse tal como se siente el cliente; y (2) *orientación hacia el ego*, una fuerte necesidad personal de realizarse en la venta. Utilizando estas dos características como criterio, realizaron predicciones bastante precisas de los rendimientos conseguidos por los solicitantes para puestos de ventas en tres diferentes sectores.

La empresa debe considerar también la naturaleza del trabajo de ventas. ¿Es un trabajo administrativo? ¿Exige viajar mucho? ¿Se encontrarán los vendedores con un alto porcentaje de rechazo?.

PROCEDIMIENTOS DE SELECCION • Después de que la dirección haya fijado unos criterios de selección, debe reclutar vendedores. El departamento de personal buscará candidatos distintos, empleando distintos medios como la búsqueda de nombres de vendedores actuales, la utilización de los servicios de agencias de empleo, a través de la publicidad y contacto de estudiantes universitarios o colegios profesionales. Cuando se trata de estudiantes universitarios, las empresas encuentran difícil "venderles" la idea de ser vendedores ya que pocos de ellos quieren dedicarse a la venta como carrera profesional [15] debido a motivos tales como "vender es un trabajo y no una profesión", "obliga a no ser honesto si se quiere tener éxito" y "existe inseguridad y demasiados viajes". Para hacer frente a esas objeciones, los encargados de la labor de selección insisten en buenos salarios de entrada, oportunidades para mejorar los ingresos y en el hecho de que uno de cada cuatro presidentes de grandes empresas de los Estados Unidos, comenzó con el marketing y las ventas.

PROCEDIMIENTOS DE SELECCION DE SOLICITANTES • Los procedimientos de reclutamiento, si tienen éxito, atraerán a muchos solicitantes, de entre los cuales la empresa necesitará seleccionar al mejor. Los procedimientos de selección pueden variar desde una simple entrevista informal a un largo test seguido de una entrevista, no sólo del solicitante sino también de su cónyuge. [16]

Muchas empresas someten a los solicitantes a test psicotécnicos. Aunque las puntuaciones logradas sean sólo un elemento de información dentro de un conjunto de características personales, referencias, historial laboral y reacciones ante el entrevistador, se ponderan de forma muy importante en empresas como IBM, Prudential, Procter & Gamble o Gillette. Gillette se vanagloria de que los test han reducido la rotación de la fuerza de ventas en un 42% aproximadamente y de que están bien correlacionados con el progreso subsiguiente de los nuevos vendedores dentro de la organización de las ventas.

Formación del Equipo de Ventas

Muchas empresas envían a sus nuevos vendedores con muestras gratis, libros para apuntar los pedidos y una descripción de su territorio, se les manda "a la palestra" inmediatamente después de haberlos contratado. Sin embargo, muchos de sus esfuerzos de venta son inútiles. El vicepresidente de una empresa importante de alimentos dedicó una semana a vigilar 50 presentaciones de ventas a un comprador ocupado de una cadena importante de supermercados. Esto es lo que observó:

> Observé a un vendedor de una empresa de jabones dirigiéndose al comprador. Tenía que hablar de tres nuevas promociones en seis fechas distintas. No llevaba nada preparado por escrito... Después de que el vendedor se marchara, el comprador me miró y me dijo, "no me llevará más de 15 minutos haberme olvidado de todo ésto".
>
> Observé a otro vendedor dirigiéndose hacia un comprador al que le dijo, "quiero comunicarle que tenemos una gran nueva promoción que comenzará la próxima semana". El comprador contestó "Está bien. ¿De qué se trata?" El vendedor respondió "No lo sé... vendré la próxima semana y se lo comunicaré". El comprador le preguntó entonces qué era lo que estaba haciendo allí aquel día, a lo que el vendedor respondió, "Andaba por aquí".

Otro vendedor entró y anunció, "Es hora de que hagamos un pedido... para estar preparados para cuando llegue el verano". El comprador respondió "Estupendo, fenomenal, Jorge, ¿cuánto compré en total el año pasado?" El vendedor, balcuceante, comentó "Bien, resultaría perjudicado si lo supiera...".

La mayoría de los vendedores estaban mal preparados, eran incapaces de responder a preguntas básicas e inseguros sobre lo que querían conseguir. No habían pensado en la visita como una presentación profesionalmente estudiada. No sabían nada sobre las necesidades reales, ni sobre los deseos de aquel ocupado comprador.[17]

Es cierto que los programas de formación son costosos. Remunerar a profesores y pagar materiales y aulas suponen grandes gastos; se paga por una persona que todavía no está vendiendo y a la vez se pierden oportunidades de venta porque no se encuentra operando en el mercado. Sin embargo, es esencial. Hoy en día, los nuevos vendedores pueden dedicar varias semanas o varios meses a la formación, siendo su periodo medio de veintiocho semanas cuando se trata de empresas que operan con productos industriales, doce en empresas de servicios y cuatro en empresas que trabajan con productos de consumo [18], aunque varía con la complejidad de las tareas de venta y del tipo de persona seleccionada por la empresa. En IBM, los nuevos vendedores no actúan por su cuenta durante dos años. IBM espera que sus vendedores dediquen el 15% de su tiempo cada año a obtener formación adicional.

La factura en formación de vendedores pagada por las principales empresas de los Estados Unidos asciende a un múltiplo de millones de dólares. A pesar de todo, los directivos ven la formación como algo que añade más valor que coste porque los vendedores de hoy en día tienen que vender a compradores cada vez más conscientes y más preocupados por los precios y el valor. Además, están vendiendo productos técnicamente complejos. La empresa quiere y necesita vendedores maduros y conocedores de su profesión.

El programa de formación tiene varios objetivos:

- *Los Vendedores Necesitan Conocer e Identificarse con la Empresa*: la mayoría de las empresas dedica la primera parte de su programa de formación a describir la historia y los objetivos de la empresa, su estructura organizativa y líneas de autoridad, los puestos importantes, la estructura financiera y los principales productos y volúmenes de ventas de la empresa.
- *Los Vendedores Necesitan Conocer los Productos de la Empresa*: durante el periodo de formación se les ilustra sobre qué productos se producen, para qué sirven o cómo se utilizan.
- *Los Vendedores Necesitan Conocer las Características de los Clientes y de los Competidores*: tienen que aprender todo sobre los distintos tipos de clientes, sus necesidades, motivos y hábitos de compra. Aprenden estrategias y políticas de la empresa y de sus competidores.
- *Los Vendedores Necesitan Saber Cómo Hacer las Presentaciones de Venta para que sean Efectivas*: se ilustra a los que se encuentran en formación sobre los principios de ventas. Además, la empresa proporciona los principales argumentos de ventas para cada producto, además de un guión para facilitar las ventas.
- *Los Vendedores Necesitan Comprender los Procedimientos de Actuación y las Responsabilidades*: deben aprender a dividir su tiempo entre sus clientes actuales y potenciales; utilizar su presupuesto de gastos; preparar informes y fijar sus rutas de manera efectiva.

Continuamente aparecen nuevos métodos para formar vendedores. Dentro de los métodos de formación se encuentran el juego de roles, cassettes, cintas de vídeo, el aprendizaje programado y las películas de venta de la empresa y de sus productos.

Uno de los últimos métodos en materia de formación está constituído por el procedimiento de autoestudio que IBM utiliza, denominado Info-Window, que combina un ordenador personal con un video disco laser. El vendedor en formación puede practicar sobre visitas de

ventas con un actor que aparece en la pantalla, que representa al directivo de una empresa en particular. El actor responde de forma diferente, dependiendo de lo que le comunique el vendedor al que se filma durante la sesión interactiva, en una cinta de vídeo ligada al Info-Window. [19]

Los departamentos de formación necesitan recoger evidencias del efecto de diferentes métodos de formación sobre las ventas, pudiendo medir el impacto sobre la rotación del equipo de ventas, volumen de ventas, absentismo, tamaño medio de la venta, ratio visitas/ventas, quejas de los clientes o felicitaciones, nuevos contactos por unidad de tiempo y volumen de mercancía devuelta. Los importantes costes en que incurren las empresas en sus programas de formación hacen que se planteen la conveniencia de emplear a vendedores experimentados procedentes de otras empresas, aunque frecuentemente es difícil debido a que los vendedores experimentados exigen salarios mucho más altos. Algunos de los programas específicos de la formación de vendedores y de la experiencia que pueden llegar adquirir, no sirven de nada si los vendedores se transfieren a otras empresas. Para evitar estos problemas, dentro de algunos sectores, las empresas acuerdan no contratar personal de ventas procedente de sus respectivos departamentos.

La Dirección del Equipo de Ventas

A los nuevos vendedores se les asigna un territorio, dietas para compensar sus desplazamientos y formación, y se les somete a la supervisión, que es el tributo que tiene que pagar un empleado por cuenta ajena, como consecuencia del natural interés que manifiestan los que le proporcionan empleo. A través de la supervisión, los patronos esperan dirigir y motivar a la fuerza de ventas para realizar un mejor trabajo. En Entorno de Marketing y Tendencias 24-1 se pone de relieve que todavía debe realizarse mucho trabajo en este sentido.

Las empresas varían en su forma de dirigir de cerca a los vendedores. Los vendedores que son retribuídos a través de comisiones necesitan generalmente menos supervisión. Por el contrario, los que reciben un salario y deben atender a un determinado número de clientes, reciben una atención más importante.

ENTORNO DE MARKETING Y TENDENCIAS 24-1

EFICACIA CON LA QUE LAS EMPRESAS DEBEN DIRIGIR A LA FUERZA DE VENTAS

Existen muchas evidencias sobre la eficiencia con la que las empresas dirigen a su fuerza de ventas. Un estudio realizado sobre 257 empresas por "Fortune 500", puso de manifiesto lo siguiente:

- **El 54% de las empresas no contaba con estudios sobre el uso del tiempo que hacían sus vendedores y consideraban incluso que la utilización del tiempo suponía un área sobre el cual se podían realizar mejoras.**
- **El 25% no tenía un sistema para la clasificación de clientes de acuerdo con su potencial de ventas.**
- **El 30% no tenía previsto un calendario de visitas para sus vendedores.**
- **El 51% no determinaba el número de visitas rentable para conseguir un cliente.**
- **El 83% no determinaba la duración aproximada de cada visita.**
- **El 51% no utilizaba presentaciones de venta cualificadas.**
- **El 24% no fijaba los objetivos de venta para los clientes.**
- **El 72% no fijaba los objetivos de beneficios para los clientes.**
- **El 19% no utilizaba un sistema de informes de las visitas realizadas.**
- **El 63% no utilizaba un sistema de rutas para cubrir los territorios.**

Fuente: Robert Vizza, "Managing Time and Territories for Maximum Sales Success", *Sales Management*, 15 Julio, 1.971. pp. 31-36.

EL DESARROLLO DE NORMAS PARA VISITAR A LOS CLIENTES • En el año 1.989, el vendedor medio realizó 4,2 visitas diarias. [20] Esta cifra por debajo de las cinco visitas de media que diariamente se realizaban a principios de los años ochenta como consecuencia de la utilización en mayor medida del teléfono y del telefax y de la realización de pedidos de forma automática, a través de sistemas informatizados, y de la disminución de las visitas, cuyo único objetivo era el de realizar estudios de mercado para detectar posibles clientes.

Las empresas deciden también cuántas visitas deben realizarse anualmente para cada tipo particular de cliente. La mayoría de las empresas clasifican a los clientes en los grupos A, B y C, que reflejan el volumen de ventas, el beneficio potencial y el crecimiento potencial de cada uno de ellos. Los clientes del grupo A deben ser visitados nueve veces por año, los del B, seis veces y los del C, tres veces. Estas normas dependen también de las que fijen los competidores y de la rentabilidad esperada del cliente.

Un aspecto realmente importante es cuál es el volumen de ventas que debe esperarse de un cliente en particular como consecuencia del número de visitas. Magee describe un experimento en el cual clientes de parecidas características se clasificaron de forma aleatoria en tres grupos. [21] Se pidió a los vendedores que les dedicaran menos de cinco horas mensuales a los clientes del primer grupo, de cinco a nueve horas mensuales a los del segundo grupo y más de nueve horas mensuales a los del tercero. Los resultados demostraron que más visitas significaban más ventas, pero todavía quedaba por resolver la pregunta de si la magnitud del incremento de las ventas justificaban los costes adicionales.

DESARROLLO DE NORMAS PARA VISITAR A CLIENTES POTENCIALES • Las empresas frecuentemente especifican cuánto tiempo deben dedicar sus vendedores a los clientes potenciales. Spector Freight desea que sus vendedores dediquen el 25% de su tiempo a la búsqueda de nuevos clientes y que detengan esta tarea después de tres intentos fracasados.

Las empresas establecen sus normas de conformidad con una serie de motivos. Si se les dejara solos, muchos vendedores dedicarían la mayor parte de su tiempo a los clientes actuales que, en términos generales, son mejor conocidos. Además, los vendedores dependen de ellos para realizar negocios, mientras que los potenciales puede no suponer nunca actividad alguna. A menos que los vendedores sean recompensados por encontrarlos, evitarán encontrar nuevos clientes potenciales y por ello algunas empresas dedican una fuerza de ventas especial para encontrar nuevos clientes.

LA UTILIZACION EFICIENTE DEL TIEMPO DEDICADO A LAS VENTAS • Los vendedores necesitan saber cómo utilizar su tiempo de forma eficiente. Una herramienta que puede utilizarse es el *calendario anual de visitas*, que muestra qué clientes actuales potenciales deben visitarse, en qué meses y qué actividades se deben llevar a cabo.

> Los vendedores de Bell Telephone planifican su visitas y actividades en torno a tres conceptos. El primero es el *desarrollo de mercado:* esfuerzos para educar a los consumidores, cultivar nuevos negocios y conseguir mayor notoriedad dentro de la comunidad de compradores. El segundo es la *actividad de generación de ventas:* esfuerzos directos para vender productos concretos a clientes en visitas determinadas. El tercero es la *actividad de protección del mercado:* esfuerzos para aprender lo que están haciendo los competidores y para proteger las relaciones con los clientes existentes. La fuerza de ventas debe equilibrar estas tres actividades, para evitar que la empresa consiga un incremento de las ventas actuales, a costa de un desarrollo a largo plazo del mercado.

Otra herramienta es el *análisis tiempo-obligaciones*. Los vendedores pasan su tiempo de la siguiente manera:

- *Viajes*: en algunos trabajos, el tiempo total dedicado para el transporte es superior al 50% del tiempo total. La duración de los desplazamientos puede reducirse a través de medios de transporte más rápidos, debe reconocerse, no obstante, que éstos incrementarán los costes. La fuerza de ventas de la empresa utilizará el transporte aéreo para incrementar su ratio de venta respecto al tiempo total.

- *Manutención*: una parte del tiempo de la fuerza de ventas se dedica a la manutención.
- *Esperas*: la espera consiste en el tiempo consumido fuera de la oficina del comprador. Es un tiempo muerto a menos que el vendedor lo utilice para planificar su actividad o para redactar informes.
- *La venta*: la venta es el tiempo empleado con el comprador o a través de teléfono. Se puede clasificar en "charla social" y "conversación orientada a la venta".
- *Administración:* consiste en el tiempo que se dedica a la redacción de informes y a la facturación, atender entrevistas para realizar ventas y hablar a otras personas dentro de la propia empresa sobre la producción, entrega, facturación, resultados de ventas y otros aspectos.

No debe sorprender que la venta cara a cara pueda suponer solamente un 25% del tiempo total de trabajo. [22] Si pudiera elevarse del 25% al 30%, supondría una mejora incremental del 20% por lo cual las empresas buscan constantemente formas de utilizar el tiempo de su fuerza de ventas de forma efectiva. Sus métodos toman la forma de cursos de formación para vendedores en el uso de "el poder del teléfono", la simplificación de los aspectos administrativos, la utilización de ordenadores para planificar las visitas y el estudio de investigaciones de mercado.

Para reducir las necesidades de tiempo de la *fuerza de ventas externa*, muchas empresas han incrementado el tamaño y las responsabilidades de su *fuerza de ventas interna*. En un estudio de 135 distribuidores de productos electrónicos, Narus y Anderson encontraron que una media del 57% de los miembros de la fuerza de ventas pertenecen a la fuerza de ventas interna.[23] Los directivos dieron como razones la escalada de costes de los vendedores externos y la utilización creciente en el uso de ordenadores y de equipos de telecomunicación innovadores, llegando a pensar que la proporción de la fuerza de ventas interna alcanzaría el 66% hacia el año 1.990.

Los vendedores internos pueden ser de tres clases: existen los denominados *personas que proporcionan soporte técnico*, es decir, que proporcionan información técnica y respuestas a las preguntas de los clientes; los denominados *asistentes de ventas,* que proporcionan apoyo a los vendedores externos, conciertan las visitas, confirman las citas, hacen un seguimiento de las entregas y contestan a las preguntas de los clientes cuando no han podido éstos ponerse en contacto con la fuerza de ventas externa y los *vendedores relacionados con el telemarketing*, que utilizan el teléfono para encontrar nuevos clientes, clasificarlos y venderles el producto. Un vendedor de esta naturaleza puede contactar con cincuenta clientes por día, mayor número de contactos del que puede conseguir un vendedor externo. Pueden resultar muy efectivos en los siguientes aspectos:

- Realización de ventas cruzadas de productos compatibles.
- Jerarquización de los pedidos.
- Introducción de nuevos productos de la empresa.
- Consecución de nuevos clientes y estimulación de otros más antiguos.
- Proporción de mayor atención a clientes semiolvidados.
- Realización de un seguimiento de los resultados del marketing directo.

La fuerza de ventas interna facilita a los vendedores externos centrarse y dedicar más tiempo a los clientes principales, identificando y consiguiendo a nuevos, facilitando los pedidos mediante la utilización de sistemas electrónicos e incrementando el número de pedidos. Entre tanto, la fuerza de ventas interna dedica más tiempo a controlar las existencias, a hacer el seguimiento de los pedidos, a telefonear a los pequeños clientes, etc. A la fuerza de ventas externa se la retribuye mediante incentivos, mientras que a la interna se les paga un sueldo o un sueldo más una prima.

Un factor fundamental que ha contribuído al incremento de la productividad de la fuerza de ventas lo constituyen los nuevos equipos tecnológicos -ordenadores y ordenadores portá-

ENTORNO DE MARKETING Y TENDENCIAS 24-2

LA FUERZA DE VENTAS UTILIZA LOS ORDENADORES COMO UNA HERRAMIENTA DE PRODUCTIVIDAD

Las empresas han estado luchando con la contención de dos problemas que aparecen simultáneamente y que son: el contener el coste de la fuerza de ventas e incrementar la distribución de la información dentro de la empresa y el de las distintas oficinas repartidas por el mercado. La automatización de las ventas se ha venido realizando sobre estos dos problemas. La idea fundamental es ayudar a los vendedores a mejorar la velocidad con la cual pueden encontrar y clasificar a los clientes, recoger información previa antes de la presentación de un cliente, reducir el papeleo y presentar los informes de venta a la empresa. El ordenador portátil ha proporcionado una ayuda inestimable puesto que, a pesar de que muchos vendedores inicialmente se resistieron -no sabían escribir a máquina, no tenían tiempo de aprender el software, etc-, hoy en día no pueden prescindir sin él.

A continuación se explica cómo los trabajos de automatización de ventas operan en Shell Chemical Company. La empresa desarrolló un sistema de software para ordenadores portátiles que poseía varias aplicaciones, de las cuales algunas tenían un mayor atractivo inicial para unos miembros de la fuerza de ventas y menos para otros. La fuerza de ventas, en primer lugar, respondió al *programa de automatización de estados de gastos*, debido a que podían más fácilmente y más precisamente establecer sus records de ventas al objeto de percibir sus ingresos de forma más rápida. Pronto los vendedores incrementaron la recurrencia a la búsqueda sobre ventas, que les permitía acceder a la última información específica de un determinado cliente, incluyendo el número de teléfono, la dirección, últimos acontecimientos y precios. No tardó mucho tiempo hasta que acudieron a directivos especializados para que les ayudaran a sustituir los datos obsoletos y gracias al *correo electrónico* pudieran recibir rápidamente mensajes a la vez de enviar más rápidamente *pedidos o informes* diversos tales como planes de ventas por territorios o por las visitas realizadas. El software de automatización de la fuerza de ventas también incluía una *agenda electrónica con calendario* y un *directorio de citas*, una *orden del día, una hoja de cálculo y un paquete de software para hacer gráficos*, que proporcionaba una interesante ayuda a los vendedores para preparar cuadros en sus presentaciones.

Muchas de las empresas de *Fortune* 500 han equipado a sus vendedores con ordenadores portátiles y, de esta forma, obtienen informes rápidos y precisos que incrementan la productividad de su fuerza de ventas. Algunas empresas afirman que han incrementado de un 5% a un 10% el tiempo hábil de las ventas de los vendedores debido al menor papeleo, a la mejor planificación de las visitas y a visitas más efectivas. National Life Insurance cree que casi un 50% de las mejoras conseguidas en sus equipos de venta pueden atribuirse a la utilización de ordenadores personales con software diseñado para favorecer las ventas.

Fuente: **véase Kate Bertrand, "Sales Management Software Tackles Toughest Customers", *Business Marketing*, Mayo 1.988, pp. 57-64; "Computer-Based Sales Support: Shell Chemical's System" (New York: Conference Board, Management Briefing: Marketing, Abril-Mayo 1.989), pp. 4-5; *Computers and the Sales Effort* (New York: Conference Board), Agosto 1.986; Thayer C. Taylor, "Computers in Sales and Marketing: S & MM's Survey Results", *Sales & Marketing Management*, Mayo 1.987, pp. 50-53; y "If Only Willy Loman Had Used a Laptop", *Business Week*, 12 Octubre, 1.987.**

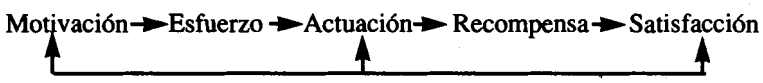
tiles, video cassettes, vídeo discos, correo electrónico, telefax, etc., convirtiendo al vendedor en un ser "electrónico". No solamente se transfiere su información relativa a ventas y existencias más rápidamente, sino que se han creado sistemas de ayuda a la toma de decisiones de los directores de ventas y de los vendedores que tienen fundamento informático (ver Entorno de Marketing y Tendencias 24-2).

La Motivación de los Vendedores

Algunos vendedores se esfuerzan al máximo sin necesidad de estar controlados por la dirección porque para ellos, la venta, es el trabajo más fascinante que puede hacerse en el mundo, y son ambiciosos y decididos. Pero la mayoría necesita ser estimulado y obtener incentivos especiales para trabajar y rendir al máximo por las siguientes razones:

- *La Naturaleza del Trabajo*: el trabajo de vendedor es con frecuencia frustrante. Los vendedores generalmente trabajan solos, su horario es irregular y frecuentemente trabajan lejos de su hogar. Se enfrentan a agresivos vendedores de la competencia, tienen un status inferior con relación al comprador, frecuentemente no están autorizados a hacer lo necesario para conseguir un nuevo cliente y a menudo pierden grandes pedidos que les ha costado un duro esfuerzo conseguir.
- *La Naturaleza Humana*: la mayoría de las personas trabajan por debajo de su capacidad en la ausencia de incentivos especiales, tales como ganancias económicas o reconocimiento social.
- *Problemas Personales*: los vendedores a veces se encuentran preocupados por sus propios problemas personales, como por ejemplo la enfermedad de un familiar, problemas conyugales o deudas.

El problemas de la motivación de los vendedores ha sido estudiado por Churchill, Ford y Walker. [24] El modelo básico aparece a continuación.



Este modelo propone que cuanto mayor sea la motivación del vendedor, mayor será tanto su esfuerzo como su interés por conseguir una buena actuación. Una buena actuación conducirá a una mayor recompensa y una mayor recompensa le proporcionará una mayor satisfacción. Una mayor satisfacción le generará una mayor motivación. El modelo implica lo siguiente:

1. *Los directores de ventas deben convencer a los vendedores de que pueden vender más trabajando intensamente o con una formación para trabajar de una forma más inteligente.* Pero si las ventas dependen en gran medida de las condiciones económicas o de la actuación de los competidores, esos propósitos fracasan.
2. *Los directores de ventas deben convencer a los vendedores de que la recompensa por una mejor actuación hace que un trabajo extra merezca la pena.* Pero si la recompensa parece que se fija de una forma arbitraria o es demasiado pequeña o equivocada, tales argumentos fracasan.

Los investigadores han medido la importancia de distintos tipos posibles de recompensa. La que tiene el más alto valor es el *dinero*, seguida de la *promoción, de la satisfacción personal* y del *sentimiento de ser considerado competente*. Las recompensas menos valoradas fueron las de respeto, seguridad y reconocimiento. Dicho con otras palabras, los vendedores se encuentran altamente motivados por el dinero, por la posibilidad de la promoción y por satisfacer sus necesidades básicas y en menor medida por el afecto y la seguridad, aunque los investigadores han encontrado también que la importancia de la motivación depende de las características demográficas de las personas:

1. La recompensa de naturaleza económica se valora generalmente más por vendedores de más edad, que llevan en la empresa más tiempo y por los que tienen familias de gran tamaño.
2. Las recompensas de más alto orden (reconocimiento, respeto y afecto) se valoran más por vendedores jóvenes solteros o con familia reducida y con una formación más elevada.

Anteriormente se expuso que la compensación es un factor de motivación. A continuación se examinarán las cuotas asignadas y algunos motivadores suplementarios.

CUOTAS DE VENTAS • Muchas empresas establecen cuotas de ventas e indican a sus vendedores lo que deben vender durante un año para cada uno de los productos. La compensación se encuentra generalmente relacionada con el grado de cumplimiento de los objetivos fijados.

Las cuotas de ventas se determinan a partir de un plan anual de marketing y con una previsión de ventas que constituye la base de la planificación de la producción, tamaño de la fuerza de trabajo y exigencias de naturaleza financiera. A continuación la dirección establece las cuotas de ventas por regiones y territorios, que se fijan a un nivel más alto del que se puede obtener a partir de la previsión de ventas, con objeto de tratar de conseguir que los directores de ventas y los vendedores se esfuercen al máximo para que, aunque no las lleguen a alcanzar, la empresa puede conseguir cumplir sus previsiones de ventas.

Cada director de ventas de una determinada zona reparte la cuota del área entre las cuotas de ventas de los vendedores. Existen tres escuelas de pensamiento sobre la forma de fijar las cuotas: la *escuela de la alta-cuota*, que fija las cuotas a un nivel más alto del que se espera que los vendedores consigan pero cuya consecución es, en algunos casos, posible. Los defensores de esta escuela proponen que las altas cuotas generan un esfuerzo extra. La *escuela de la cuota modesta* fija cuotas que la mayoría de los vendedores pueden conseguir. Sus defensores creen que la fuerza de ventas aceptará las cuotas como adecuadas, razonables, teniendo confianza en alcanzarlas y la *escuela de la cuota variable* que sostiene que las diferencias individuales de los vendedores hacen que deban fijarse cuotas altas para algunos y modestas para otros. De acuerdo con Heckert:

> La experiencia actual con las cuotas de ventas, como sucede con todos los estándares, revela que los vendedores reaccionan ante ellas de forma diferente, especialmente al principio. Algunos se estimulan para actuar con la máxima eficiencia y otros se desaniman. Ciertos ejecutivos de ventas ponen un considerable énfasis sobre el aspecto humano a la hora de fijar las cuotas porque, en general, a largo plazo se responde favorablemente a las cuotas inteligentemente establecidas, en especial cuando la compensación se encuentre correctamente ajustada a la actuación del mercado. [25]

Las cuotas pueden fijarse en términos monetarios, en volumen de ventas, de unidades, margen obtenido, esfuerzo de venta o actividad y tipo de producto. Un punto de vista general es que la cuota del vendedor debe ser, como mínimo, igual a las ventas de esa persona el año anterior más una fracción de la diferencia entre el potencial de ventas del territorio y las ventas del último año. Cuanto mayor sea esa fracción, más fácilmente reaccionará el vendedor ante la presión de actuar de la forma más eficiente en el mercado.

ESTIMULOS ADICIONALES • Las empresas emplean estímulos adicionales para estimular los esfuerzos de los vendedores. Las *convenciones* de naturaleza periódica propician un acontecimiento social, una ruptura con la rutina, la ocasión de encontrarse y hablar con colegas y la de poner sentimientos de manifiesto e identificarse con grupos de personas determinadas, constituyendo una herramienta importante para la comunicación y la motivación. [26]

Las empresas proporcionan también *recompensas* para estimular a la fuerza de ventas a que actúe dando lo mejor de sí, por encima de lo que normalmente podría esperarse de ellos, tales como coches, vacaciones, chaquetas de piel, dinero o reconocimiento. Este tipo de incentivo debe representar una oportunidad razonable, de forma que un suficiente número de vendedores lo puedan conseguir. En IBM, alrededor del 70% de la fuerza de ventas consigue su 100% sobre los objetivos previstos. La recompensa consiste en un viaje de tres días de duración que incluye un almuerzo de reconocimiento a la labor realizada y una insignia de colores oro y azul. Si solamente unos pocos vendedores la pudieran ganar o casi todos tuvieran la oportunidad de

conseguirla, el premio no tendría efecto motivador alguno. El periodo que va a servir de base para evaluar a los vendedores no se debe anunciar con antelación para evitar que ciertos vendedores difieran sus ventas hasta el comienzo de dicho periodo, o que muchos de los pedidos conseguidos durante el periodo no se materialicen hasta después de haber finalizado el periodo de evaluación.

Evaluación de los Vendedores

Hasta el momento se han descrito los aspectos que *afectan y estimulan* la actuación de los vendedores -cómo comunica la dirección lo que deben conseguir los vendedores y cómo motivarles para conseguirlo. Pero se hace también necesaria una *retroalimentación* que significa conseguir información periódica de la actuación de los vendedores con objeto de evaluar su actuación.

FUENTES DE INFORMACION • La dirección obtiene información de sus vendedores de diversas formas siendo la más importante los informes de ventas. La información adicional procede a través de observación personal, escritos y quejas de clientes, consultas efectuadas a los mismos y conversaciones con otros vendedores.

Los informes de venta se dividen entre *planes y resultados de actividad.* El mejor ejemplo del primero es el *plan de trabajo del vendedor*, que se remite con una semana o un mes de antelación relativo a la descripción de las visitas previstas y los itinerarios. Este informe permite a la fuerza de ventas planificar y periodificar sus actividades, informa a la dirección sobre lo que harán y sobre dónde se encontrarán y proporciona los fundamentos para comparar los planes y sus implicaciones. Los vendedores se pueden evaluar en base a su habilidad para "planificar el trabajo y trabajar sobre un plan". Ocasionalmente, la dirección entra en contacto con vendedores individuales, después de recibir los planes con objeto de sugerir algunas mejoras.

Muchas empresa exigen a sus vendedores el desarrollo de un *plan de marketing territorial* de carácter anual, en el cual deben detallar el programa que piensan seguir para encontrar nuevos clientes y para conseguir un mayor volumen de negocio con los existentes. Este tipo de informes confiere a los vendedores el papel de directores de mercado y de centros de beneficio. Sus correspondientes directores de ventas estudian dichos planes, hacen las correspondientes sugerencias de ventas y los utilizan para fijar las cuotas de ventas.

Los vendedores plasman sus actividades en lo que se denominan *informes de visitas* que proporcionan información a los directores de ventas sobre las actividades realizadas, e indican el estatus o las características específicas de los clientes, representando una información útil para posteriores visitas. Los vendedores también pueden remitir informes sobre gastos, nuevas actividades desarrolladas, negocios perdidos e informes sobre las condiciones económicas o sobre negocios locales.

Estos informes proporcionan los siguientes datos, a partir de los cuales los directores de ventas pueden extraer indicadores fundamentales para evaluar a la fuerza de ventas: (1) promedio de visitas por vendedor y por día, (2) tiempo medio de cada visita, (3) ingreso medio por visita, (4) coste medio de cada visita, (5) tiempo adicional y su coste por visita, (6) porcentaje de pedidos por cada cien visitas, (7) número de nuevos clientes por periodo, (8) número de clientes perdidos por periodo, (9) coste de la fuerza de ventas respecto del total de ventas. Estos indicadores responden a varias preguntas útiles: ¿están haciendo los vendedores demasiadas, o pocas visitas por día? ¿Están empleando demasiado tiempo por visita? ¿Están perdiendo demasiado tiempo? ¿Están cerrando un número razonable de pedidos por cada cien visitas? ¿Están generando un número suficiente de nuevos clientes y manteniendo los antiguos?

EVALUACION FORMAL DE LA ACTUACION DE LOS VENDEDORES • Los informes de la fuerza de ventas, junto con otras observaciones, proporcionan los puntos básicos

para evaluar a los miembros de la fuerza de ventas. Los procedimientos de evaluación formal proporcionan como mínimo tres beneficios: en primer lugar, la dirección tiene que comunicar sus criterios para juzgar la actuación del equipo de ventas; en segundo lugar, la dirección necesita recoger información clarificadora sobre cada uno de los vendedores y en tercero, los vendedores saben que tendrán que sentarse un día ante el director de ventas y explicar sus éxitos o sus fracasos a la hora de conseguir ciertos objetivos.

COMPARACIONES VENDEDOR-VENDEDOR • Una forma de evaluación consiste en comparar y jerarquizar la actuación de ventas de varios vendedores de la empresa. Esas comparaciones, sin embargo, pueden resultar desorientadoras. Las actuaciones relativas a las ventas son sólo significativas si no existen diferencias en el potencial de mercado del territorio, carga de trabajo, competencia, esfuerzos promocionales de la empresa, etc. Es más, las ventas actuales no son el único indicador de éxito. La dirección de la empresa debe también mostrarse interesada por conocer cómo contribuye cada vendedor a la obtención de beneficios netos; ésto requiere examinar el mix de producto de cada vendedor y los gastos de la venta, siendo más importante descubrir el grado de satisfacción de los clientes respecto de los servicios de un vendedor.

COMPARACIONES ENTRE LAS VENTAS ACTUALES Y LAS PASADAS • Una segunda forma de evaluación es la de comparar la cifra de ventas actuales de un vendedor con respecto a la de sus ventas pasadas. Un ejemplo aparece en la Tabla 24-1, a partir de la cual el director de ventas puede aprender muchas datos sobre John Smith. El total de ventas de Smith ha aumentado cada año (línea 3). Esto no significa necesariamente que Smith esté realizando un mejor trabajo. La clasificación por productos pone de manifiesto que ha sido capaz de incrementar las ventas del producto B más que las ventas del producto A (líneas 1 y 2). De acuerdo con sus cuotas para los dos productos (líneas 4 y 5), el éxito conseguido al incrementar las ventas del producto B podría haberse obtenido a expensas de las ventas del producto A. De acuerdo con los beneficios brutos (líneas 6 y 7), la empresa gana más vendiendo A que B. Smith podría haber estimulado las ventas de un producto que proporciona un menor margen en detrimento de un producto más rentable ya que a pesar de haber incrementado el total de ventas en 1.100 dólares entre 1.989 y 1.990 (línea 3), los beneficios brutos de sus ventas totales actualmente, han disminuído en 580 dólares (línea 8).

Los gastos de venta (línea 9) muestran un crecimiento sostenido, aunque el total de gastos como porcentaje del total de ventas parece estar bajo control (línea 10). La tendencia creciente en el total de dinero gastado por Smith no parece que se pueda explicar por ningún incre-

TABLA 24-1
Método de Evaluación del Desempeño de un Representante de Ventas

	Territorio: Midland Vendedor: John Smith			
	1987	1988	1989	1990
1. Ventas netas del producto A	$251.300	$253.200	$270.000	$263.100
2. Ventas netas del producto B	$423.200	$439.200	$553.900	$561.900
3. Total de ventas netas	$674.500	$692.400	$823.900	$825.000
4. Porcentaje de cuota del producto A	95,6	92,0	88,0	84,7
5. Porcentaje de cuota del producto B	120,4	122,3	134,9	130,8
6. Beneficio bruto del producto A	$50.230	$50.640	$54.000	$52.620
7. Beneficio bruto del producto B	$42.320	$43.920	$55.390	$56.190
8. Beneficio bruto total	$92.580	$94.560	$109.390	$108.810
9. Gastos de ventas	$10.200	$11.100	$11.600	$13.200
10. Gastos de ventas/cifra de negocio (%)	1,5	1,6	1,4	1,6
11. Número de visitas	1.675	1.700	1.680	1.660
12. Coste por visita	$6,09	$6,53	$6,90	$7,95
13. Número medio de clientes	320	324	328	334
14. Número de nuevos clientes	13	14	15	20
15. Número de clientes perdidos	8	10	11	14
16. Cifra de negocio medio por cliente	$2.108	$2.137	$2.512	$2.470
17. Beneficio bruto medio por cliente	$289	$292	$334	$326

mento en el número de visitas (línea 11), aunque debería estar relacionada con el éxito de haber conseguido nuevos clientes (línea 14). Existe la posibilidad de que, al tratar de conseguir nuevos clientes, esté dejando de lado a los actuales, como indica la tendencia creciente en el número anual de clientes actuales perdidos (línea 15).

Las dos últimas líneas muestran el nivel y la tendencia de ventas y beneficios brutos de Smith por cliente. Estas figuras se hacen más significativas cuando se comparan con las estrategias conjuntas de la empresa. Si el beneficio bruto promedio de John Smith es más bajo que el de la compañía, puede ser que se esté concentrando sobre clientes que no son los más adecuados o que no estén dedicando el tiempo suficiente a cada cliente. Una revisión de su número de visitas anual (línea 11) muestra que Smith puede estar realizando un menor número de visitas que el vendedor medio. Si las distancias en su territorio son similares a las de otro, puede significar que no esté trabajando lo suficiente, o que no es hábil a la hora de planificar las ventas o los itinerarios o que gaste excesivo tiempo con determinado clientes.

EVALUACION DE LA SATISFACCION DEL CONSUMIDOR • John Smith puede ser efectivo generando ventas pero no ser adecuadamente valorado cuando se le juzga por su actuación con los clientes. Quizá sea mejor que los vendedores de la competencia, o que su producto sea mejor, o que continúe buscando nuevos clientes para sustituir a otros con los que no le gusta tratar. Un número creciente de empresas mide la satisfacción del cliente, no sólo a través de su producto o a través de los servicios que se puedan prestar, sino también a través de los vendedores. La opinión de los clientes sobre la fuerza de ventas, el producto y el servicio, se pueden medir por medio de cuestionarios por correo o de llamadas telefónicas. La fuerza de ventas de la empresa que consiga satisfacer a sus clientes recibirá un reconocimiento especial, premios, distinciones y regalos en especie.

EVALUACION CUALITATIVA DE LOS VENDEDORES • Las evaluaciones también tienen en cuenta el conocimiento de la fuerza de ventas de la empresa, productos, clientes, competidores, territorios y responsabilidades. Pueden jerarquizarse las características de personalidad tales como actitudes generales, aspecto, habilidad dialéctica y temperamento. El director de ventas puede también fijarse en temas relacionados con la motivación o el compañerismo y debe comprobar que los vendedores conocen, observan y respetan la legislación. Cada empresa debe decidir qué es lo que resulta más útil conocer, y comunicar esos criterios a los vendedores, de forma que conozcan cómo se va a evaluar su actuación y cómo pueden esforzarse por mejorarla.

PRINCIPIOS DE VENTA PERSONAL

Volvamos ahora al diseño y a la dirección de la fuerza de ventas con respecto al propósito específico de los vendedores, es decir, vender. La venta personal es un arte antiguo que ha hecho correr ríos de tinta y tiene numerosos principios. Los vendedores efectivos deben tener algo más que instinto: una formación en métodos de análisis y en el tratamiento al cliente. Hoy en día, la venta es una profesión que supone el dominio y la aplicación de una amplio conjunto de normas y de principios. Existen diversos estilos diferentes de venta personal, algunos consistentes con el concepto de marketing y otros antitéticos con su espíritu o filosofía. Examinaremos a continuación tres aspectos importantes de la venta personal: la venta y sus diversas técnicas, la negociación y la generación de relaciones y su gestión en el futuro.

La Venta

Las empresas en la actualidad gastan cientos de millones de dólares todos los años en formar a sus vendedores en el arte de la venta. Se venden todos los años más de un millón de libros, cassettes y cintas de vídeo sobre venta, con títulos tales como *How to Outsell the Born Salesman, How to Sell Anything to Anybody, How Power Selling Brought Me Success in 6 Hours, Where Do You Go from No. 1? y 1.000 Ways a Salesman Can Increase His Sales.* Uno de los más interesantes libros es *How to Win Friends and Influence People,* de Dale Carnegie.

Todos los enfoques de formación en materias de ventas tratan de convertir al vendedor de una forma pasiva de *tomador de pedidos*; a un activo *conseguidor de pedidos.* El *aceptador de pedidos* opera bajo los siguientes supuestos: los clientes conocen sus necesidades, no precisan influencia y prefieren los vendedores corteses y bien parecidos. Un ejemplo de la mentalidad del tomador de pedidos puede ser el vendedor de Fuller Brush que llama a docenas de puertas todos los días para preguntar a los consumidores si necesitan escobas.

En la formación de vendedores para su conversión en *conseguidores de pedidos*, existen dos enfoques básicos: el *enfoque orientado hacia las ventas* y el *enfoque orientado hacia el consumidor.* El primero forma al vendedor en un conjunto de *técnicas de venta de alta presión*, tales como las que se utiliza para vender enciclopedias o automóviles. Estas técnicas incluyen la exageración de los méritos del producto, la crítica de los productos competidores, la utilización de presentaciones agresivas (tales como véndase usted mismo) y el ofrecimiento de concesiones si se hace el pedido al momento. Esta forma de venta supone que los clientes no compran, a no ser que se les someta a una gran presión, que se les influencia con una presentación agresiva y que no se arrepienten después de haber firmado el pedido o que en el caso contrario, ello será irrelevante.

El otro enfoque de formación de vendedores está *orientado a la satisfacción de los clientes.* El vendedor aprende a escuchar y a preguntar con objeto de identificar las necesidades del cliente y de ser capaz de buscar los productos que las solucionen. Las habilidades de presentación pasan a un segundo plano con respecto a la capacidad para detectar necesidades. Este enfoque supone que los clientes tienen necesidades latentes, que constituyen oportunidades para la empresa, que aprecian las sugerencias constructivas y que serán fieles a los vendedores que sean capaces de satisfacer sus necesidades. El enfoque de solventador de problemas es mucho más compatible con el enfoque actual de marketing, que el del vendedor duro o aceptador de pedidos.

Ningún enfoque de ventas funciona de forma infalible ante cualquier circunstancia (véase Conceptos y Herramientas 24-2). La mayoría de los programas de formación en materia de ventas, coinciden en que una serie de pasos son necesarios en cualquier proceso efectivo de ventas. Estos pasos se ilustran en la Figura 24-3 y serán expuestos a continuación. [27]

PROSPECCION Y VALORACION • El primer paso en el proceso de ventas es identificar a clientes interesados. Aunque la empresa trate de proporcionar pautas, los vendedores necesitan una formación con objeto de desarrollar sus propios criterios para encontrar los clientes potenciales. A modo ilustrativo, esas pautas pueden ser las siguientes:

- Preguntar a los clientes actuales los nombres de clientes potenciales.
- Obtener información de otras fuentes, tales como proveedores, distribuidores, otros vendedores, banqueros y ejecutivos de asociaciones comerciales.
- Unirse a organizaciones a las cuales puedan pertenecer los clientes potenciales.
- Desarrollar actividades escritas u orales que puedan llamar la atención.
- Examinar información o fuentes de información (periódicos, directorios para encontrar nombres).
- Utilizar el teléfono o el correo para encontrar clientes comerciales.

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING 24-2

LA VARIEDAD DE ESTILOS DE VENTA Y DE ESTILOS DE COMPRA

Blake y Mouton distinguen dos dimensiones en los estilos de venta: los aspectos que preocupan al vendedor y los que preocupan al cliente. Estas dos dimensiones han dado origen a una rejilla de ventas como la que se muestra a continuación, que describe cinco tipos de vendedores: el tipo 1 es un aceptador de pedidos; el 9,1 es un vendedor duro; el tipo 5,5 es un vendedor blando, el 1,9 es un "vendedor de sí mismo", mientras que el tipo 9,9 es un vendedor con mentalidad de solucionar problemas, que es el más consistente con el concepto de marketing.

Blake y Mouton argumentan que ningún estilo de venta resulta efectivo con todos los compradores, porque los estiios de compra son variados; ciertos compradores son descuidados, otros son defensivos; y algunos solamente escuchan a vendedores de empresas conocidas.

La venta efectiva depende de la asociación de los estilos de los vendedores y de los estilos de los compradores. Evans contempla la venta como un proceso de acoplamiento, donde el resultado depende del encaje entre las características del comprador y los del vendedor, así como de los *estilos de compra y de venta*. Encontró que la gente compraba seguros a los vendedores con los que se sentían identificados en aspectos como la edad, la altura, la renta, opiniones políticas, sentimientos religiosos y hábitos de fumar. Pero lo que importaba era la percepción de semejanza, más que la verdadera semejanza. Evans propuso a las compañías de seguros que dispusieran de todo tipo de vendedores, si pretendían conseguir una amplia penetración en el mercado con el único requisito de que mostraran inteligencia y habilidades efectivas para la venta de seguros.

Fuente: Robert R. Blake y Jane S. Mouton, *The Grid for Sales Excellence: Benchmarks for Effective Salesmanship* (New York: McGraw-Hill, 1.970), p. 4. Para una lectura más amplia, véase Franklin B. Evans, "Selling as a Dyadic relationship - a New Approach", *American Behavioral Scientist*, Mayo 1.963, pp. 76-79. Además véase Harry L. Davis y Alvin J. Silk, "Interaction and Influence Processes in Personal Selling", *Sloan Management Review*, Invierno 1.972, pp. 59-76; y Barton A. Weitz, Harish Sujan y Mita Sujan, "Knowledge, Motivation, and Adaptative Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness", Marketing Science Institute, documento de trabajo, Noviembre 1.985.

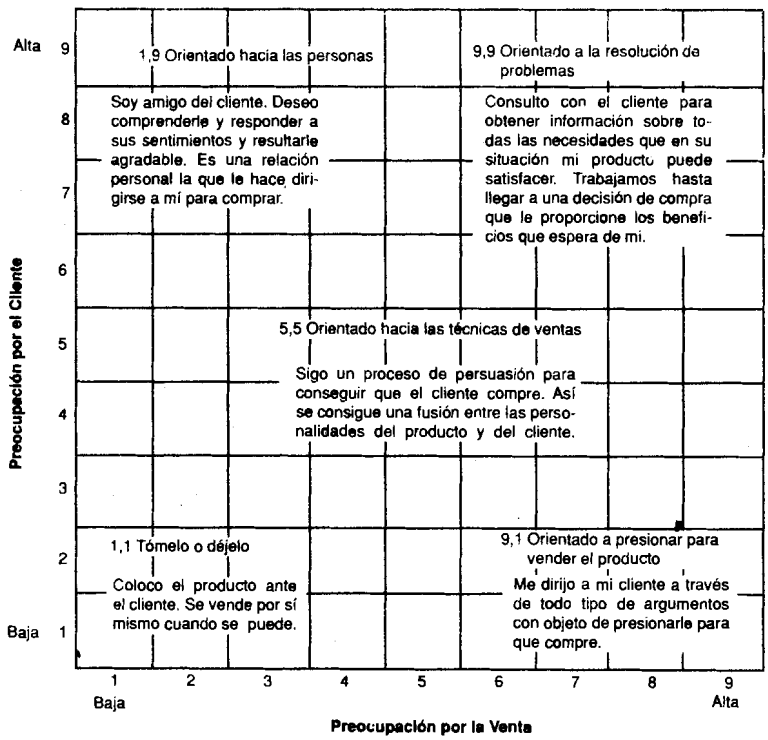

Alta
Baja
9
8
7
6
5
4
3
2
1
1,9 Orientado hacia las personas
Soy amigo del cliente. Deseo comprenderle y responder a sus sentimientos y resultarle agradable. Es una relación personal la que le hace dirigirse a mí para comprar.
9,9 Orientado a la resolución de problemas
Consulto con el cliente para obtener información sobre todas las necesidades que en su situación mi producto puede satisfacer. Trabajamos hasta llegar a una decisión de compra que le proporcione los beneficios que espera de mi.
5,5 Orientado hacia las técnicas de ventas
Sigo un proceso de persuasión para conseguir que el cliente compre. Así se consigue una fusión entre las personalidades del producto y del cliente.
1,1 Tómelo o déjelo
Coloco el producto ante el cliente. Se vende por sí mismo cuando se puede.
9,1 Orientado a presionar para vender el producto
Me dirijo a mi cliente a través de todo tipo de argumentos con objeto de presionarle para que compre.
Preocupación por el Cliente
1
2
3
4
5
6
7
8
9
Baja
Alta
Preocupación por la Venta

FIGURA 24-3
Etapas Principales en la Venta Efectiva

Los vendedores necesitan tener conocimientos a la hora de evaluar a los clientes que representen un potencial pobre, pudiéndoles analizar de conformidad con su capacidad financiera, volumen de negocio, localización y probabilidad de una actividad empresarial continuada. El vendedor debe previamente contactar por teléfono o por carta con los clientes potenciales antes de decidir si debe visitarlos. Finalmente se pueden clasificar en categorías tales como: clientes muy probables, clientes posibles y clientes con pocas probabilidades.

PRE-APROXIMACION • El vendedor debe aprender lo máximo posible sobre el cliente potencial (lo que necesita, quién está involucrado en el proceso de compra) y sobre sus compradores (sus características personales y estilos de vida). El vendedor puede consultar fuentes de información habituales como la *Moody's Standard and Poor, Dun and Bradstreet,* entre otras, para aprender lo máximo posible sobre la empresa, fijándose *objetivos de visitas* útiles para clasificar al cliente potencial y obtener información o hacer una venta inmediata. Otra tarea es decidir sobre el mejor *enfoque*, que puede ser desde una visita personal o una llamada telefónica, hasta una carta. Deberían también planificar las visitas, debido a que muchos clientes potenciales pueden estar ocupados en determinados momentos. Por último, el vendedor debe planificar una *estrategia global de ventas* para el cliente potencial.

APROXIMACION • El vendedor determinará cómo entrar en contacto con el comprador, con objeto de establecer una relación que comience bien desde el principio. Esto tiene que ver con el aspecto o con la figura del vendedor, con los primeros encuentros y con las actuaciones futuras. El vendedor debe considerar llevar ropa similar a la de los compradores (por ejemplo, en Texas, los hombres llevan camisas abiertas); debe mostrar cortesía y atención hacia el comprador y evitar actitudes que puedan distraer, tales como golpear el suelo con el pie o mirar fijamente al cliente. Así mismo, la presentación deberá realizarse en términos positivos; por ejemplo, "Sr. Smith, soy Alice Jones de la empresa ABC. Mi empresa y yo le agradecemos la amabilidad que está demostrando al recibirme. Haré todo lo posible para que esta visita resulte rentable y merezca la pena para usted y para su empresa". A continuación puede continuarse con preguntas básicas, mostrando una atención especial para comprender las necesidades del comprador de la mejor manera posible.

PRESENTACION Y DEMOSTRACION • El vendedor puede ahora contar la "historia" del producto al comprador, siguiendo el enfoque de la técnica AIDA, (*atención, interés, deseo, acción*). El vendedor puede poner énfasis en los beneficios que debe buscar el comprador, insistiendo en que el producto se los proporcionará. En este contexto, un beneficio es cualquier ventaja, como, por ejemplo, menor coste, menor trabajo o más beneficio para el comprador, mientras que un atributo funcional es una característica del producto, como, por ejemplo, el peso o el tamaño. Un error frecuente en la venta consiste en insistir demasiado en las características del producto, (orientación hacia el producto) en lugar de centrarse en los beneficios del consumidor (orientación marketing).

Las empresas han desarrollado tres estilos diferentes de presentación de ventas. El más antiguo es el denominado *enfoque "de disco rayado"*, o discurso sobre los aspectos básicos del producto que el vendedor memoriza en forma de charla. Se basa en un enfoque estímulo-respuesta; ésto es, el comprador es pasivo y puede ser estimulado a la compra a través del uso de los estímulos adecuados, en forma de palabras, dibujos y fotografías, términos y acciones. Un

vendedor de enciclopedias puede describir una enciclopedia como una "oportunidad de compra que aparece una vez en la vida" e insistir en las páginas de la misma que presentan bonitos colores, con objeto de estimular el deseo de adquirir esta enciclopedia. Este tipo de presentaciones se utilizan principalmente en la venta de puerta a puerta y en la venta telefónica. El *enfoque "orientado"* también se basa en la consideración del estímulo-respuesta pero identifica previamente las necesidades y el estilo de compra del cliente utilizando después una fórmula adecuada para el tipo de comprador correspondiente. El vendedor comienza un diálogo con el comprador, al objeto de descubrir sus necesidades y actitudes. A continuación, utiliza una presentación en la que muestra cómo puede el producto satisfacer las necesidades del comprador. El diálogo no se encuentra "prefabricado", pero sigue un plan general en su desarrollo.

El *enfoque de la satisfacción de las necesidades* se inicia con la búsqueda de las necesidades reales del cliente, estimulándolo para que participe lo más posible en la conversación. Ese enfoque exige saber escuchar y tener aptitudes para solucionar problemas y necesidades, asumiendo el vendedor el papel de un *consultor con conocimientos*, experimentado, que trata de ayudar a su cliente a ahorrar dinero o a conseguir más. Este proceso se encuentra bien descrito por un vendedor de IBM. "Me introduzco en el negocio de los clientes principales, detecto sus problemas fundamentales, prescribo soluciones utilizando los sistemas de mi empresa e incluso, en ocasiones, componentes de otros suministradores, pruebo de antemano que mi sistema ahorrará dinero o permitirá hacer dinero a mis clientes y, después, trabajo con mi cliente para instalar el sistema y hacer que funcione". [28]

Los vendedores pueden mejorar las presentaciones de ventas con ayudas tales como folletos, carteles, transparencias, películas, cassettes de audio y video y muestras de productos actuales. En la medida en que el comprador pueda ver o tocar el producto, recordará mejor las características y los beneficios que pueda proporcionar. Durante la demostración, el vendedor puede utilizar cinco estrategias para influenciar a su cliente: [29]

- *Legitimidad*: el vendedor hace hincapié en la reputación y experiencia de su empresa.
- *Experiencia*: el vendedor muestra un profundo conocimiento de la situación del comprador y de los productos de su empresa realizando esta tarea sin dar aspecto de "listillo".
- *Poder de Referencia*: el vendedor utiliza argumentos y estímulos sobre características e intereses compartidos y puntos de vista en común.
- *Compenetración*: el vendedor ofrece ventajas personales (un almuerzo, promoción gratuita) para afianzar la aproximación y los sentimientos de reciprocidad.
- *Generar una Buena Impresión*: el vendedor se las arregla para proporcionar impresiones favorables de sí mismo.

EL TRATAMIENTO DE LAS OBJECIONES • Los clientes presentan a menudo objeciones durante la presentación o cuando se les pide que realicen un pedido, pudiendo presentar resistencia psicológica o lógica. La *resistencia psicológica* puede aparecer como un rechazo a que influyan en la persona preferencia por proveedores, marcas, apatía, desidia, asociaciones desagradables con la otra persona, ideas predeterminadas, resistencia a abandonar algo, desagrado por tener que tomar decisiones y una actitud neurótica hacia el dinero. La *resistencia lógica* puede consistir en objeciones sobre el precio, calendario de entrega o ciertas características del producto o de la empresa. Para hacer frente a esas objeciones, el vendedor debe mantener una actitud positiva, pedir al comprador que las clarifique, pedirle que reflexione, negar la validez de la objeción o convertirla precisamente en un argumento de compra. Los vendedores necesitan una formación adecuada y habilidades de negociación, de las cuales, resolver objeciones es una parte importante.

CIERRE • A continuación el vendedor trata de cerrar la venta. Algunos vendedores no llegan a esta fase o no la desarrollan bien porque carecen de confianza, se sienten incómodos a la hora de pedir al comprador que se cierre la operación o no reconocen o identifican el momento psi-

cológicamente adecuado para cerrar la venta. Los vendedores necesitan por tanto reconocer las señales del comprador que indiquen posibilidad de cerrar la venta, como por ejemplo, acciones psicológicas, estados o comentarios y preguntas, pudiendo utilizar una de las siguientes técnicas para cerrar la operación: pedir que se haga un pedido, recapitular los puntos en los cuales existe acuerdo, ofrecerse a ayudar a la secretaria para redactar el pedido, preguntar al comprador si prefiere A o B, hacer que el comprador elija entre pequeños detalles, como, por ejemplo, el color, el tamaño, indicar que el comprador perderá la oportunidad de comprar si no realiza el pedido en ese momento u ofrecer al comprador atractivos para cerrar la operación, como por ejemplo, un precio especial, una cantidad extra gratuita o un regalo.

SEGUIMIENTO • Este último paso es necesario si el vendedor quiere asegurarse la satisfacción del cliente y la repetición de nuevos pedidos. Inmediatamente después del cierre de la operación, el vendedor debe completar todos los detalles relativos a una entrega puntual, los términos del contrato y otros asuntos. A continuación debe hacer un seguimiento para saber si el pedido ha sido recibido, con objeto de que no se produzcan retrasos, asegurar que la instalación ha sido correcta y las instrucciones y el servicio también. Esta segunda visita puede detectar problemas, dar imagen de interés ante el comprador o reducir la disonancia que podía haber surgido tras la compra.

Negociación

Gran parte de la ventas de "empresa a empresa" suponen tener que realizar negociaciones. Las dos partes deben alcanzar un acuerdo sobre el precio y otros aspectos sobre la venta. Los vendedores necesitan conseguir que se haga el pedido sin realizar concesiones profundas que perjudiquen la rentabilidad.

DEFINICION DE LA NEGOCIACION • El marketing tiene que ver con el intercambio de actividades y la forma en la cual se establecen los detalles de esos intercambios. En los *intercambios rutinarios*, los términos se establecen por medio de programas ya fijados relativos al precio y a la distribución. En el *intercambio negociado* estos aspectos son objeto de negociación para cada caso concreto. Arndt observó que un número creciente de mercados actuaba en términos de intercambio negociado, en el cual, una o más partes realizan acuerdos relativos a las ofertas a largo plazo (por ejemplo, empresas de capital riesgo, franquicias, subcontratos, integración vertical). Estos mercados están cambiando de una situación altamente competitiva a otra altamente "domesticada", esto es, se están haciendo menos disponibles a los competidores.[30]

Aunque el precio es el aspecto más frecuentemente negociado, otros que también se pueden tratar se refieren a los calendarios de ejecución, la calidad de los bienes y servicios ofrecidos, el volumen de compra y la responsabilidad en la negociación, la asunción de riesgo, la promoción, titularidad y seguridad del producto. El número de aspectos que teóricamente se puede negociar es teóricamente ilimitado.

La *negociación*, tiene las siguientes características:

- Involucra por lo menos a dos partes.
- Las partes tienen un conflicto de intereses en lo que respecta a uno o más asuntos.
- Las partes se encuentran temporalmente unidas en una especie de relación voluntaria.
- La actividad en esa relación tiene que ver con la división en el intercambio de uno o más aspectos específicos y en la resolución de los conflictos entre las partes o entre los que las representan.
- La actividad generalmente supone las presentaciones de peticiones o propuestas por una de las partes y la evaluación correspondiente por parte de la otra, seguida de concesiones y propósitos de actuación. La actividad es secuencial más que simultánea. [31]

Las personas involucradas en una negociación necesitan conocer determinadas tretas y tener ciertos conocimientos para ser efectivas, conociendo tácticas como la planificación y la preparación de la negociación y el conocimiento de los asuntos que se van a tratar, la habilidad para pensar rápida y claramente en situaciones de presión y de incertidumbre, la facilidad para saber expresarse correctamente, la capacidad para saber escuchar, la capacidad de juicio, la inteligencia, la integridad, la destreza para persuadir a otros y la paciencia. Todo ello ayudará al vendedor a conocer cuándo tiene que negociar y cómo tiene que realizar la negociación. [32]

CUANDO NEGOCIAR • Lee y Dobler han reseñado una serie de circunstancias en las cuales la negociación es un procedimiento adecuado para cerrar una venta:

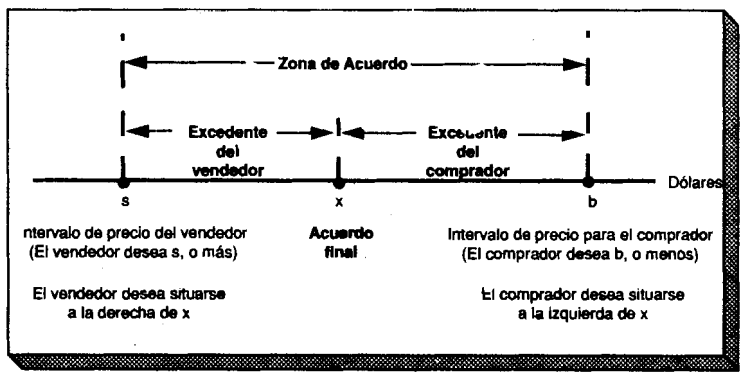
1. Cuando existen otros muchos aspectos distintos del precio y que tienen que ver con la calidad y el servicio.
2. Cuando los riesgos de la empresa no pueden determinarse con precisión.
3. Cuando es necesario un largo periodo de tiempo para producir los bienes.
4. Cuando el proceso de producción se interrumpe con frecuencia debido a numerosos cambios en las especificaciones. [33]

La negociación es aconsejable cuando existen *áreas en las cuales pueda llegarse a un acuerdo*, [34] cuando aparecen aspectos aceptables comunes para las partes. Este concepto se ilustra en la Figura 24-4. Supongamos que dos partes están negociando un precio y cada una de ellas fija al que más le interesa desde su punto de vista individual. El vendedor tiene un precio, *s*, *mínimo* que aceptará. Cualquier precio final que tenga un valor *x* que sea menor que *s* no le interesa y no se llegará a un acuerdo. Para cualquier *x* mayor que *s*, el vendedor recibe u obtiene un excedente. Obviamente un vendedor desea que su excedente sea lo mayor posible, siempre que pueda mantener unas buenas relaciones con el comprador. De la misma forma, el comprador tiene un precio *b* el *máximo* que está dispuesto a pagar; cualquier precio *x* por encima de *b* es factible, pero no le interesa y no llegará a un acuerdo. Para cualquier *x* menor que *b* el comprador obtiene un excedente. Si el precio mínimo del vendedor es menor que el del comprador, esto es, *s* menor que *b*, existe una zona de acuerdo y el precio final se determinará a través de la negociación.

Existe una ventaja evidente cuando se conoce el precio mínimo de la otra parte. Es interesante conseguir que el precio del vendedor parecezca que es más alto y que el comprador dé la sensación de que es más bajo de lo que realmente es. Sin embargo, la franqueza con la cual los compradores y los vendedores revelan esos precios depende de la personalidad de los negociadores, de las circunstancias y de las expectativas sobre futuras relaciones.

LA FORMULACION DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIACION • La negociación supone preparar un plan estratégico antes de que comience y tomar buenas decisiones tácticas durante las sesiones en las cuales se produzca.

FIGURA 24-4
La Zona de Acuerdo
Fuente: Adaptado con la autorización de los editores de *The Art and Science of Negotiation*, de Howard Raiffa, Cambridge, Mass.: the Belknap Press of Harvard University Press, copyright 1.982 por el Presidente y Mienbros del Harvard College.


Zona de Acuerdo
Excedente del vendedor
Excedente del comprador
Dólares
s
x
b
ntervalo de precio del vendedor (El vendedor desea s, o más)
Acuerdo final
Intervalo de precio para el comprador (El comprador desea b, o menos)
El vendedor desea situarse a la derecha de x
El comprador desea situarse a la izquierda de x

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING 24-3

PRINCIPIOS DE NEGOCIACION

En un programa de investigación conocido como Harvard Negotiation Project, Roger Fisher y William Ury establecieron cuatro puntos para negociar basándose en una serie de principios.

1. *Separar a las personas del problema*: cuando las personas se encuentran involucradas en una negociación, es fácil que surjan comportamientos emocionales a la hora de presentar argumentos o de tratar de acordar una serie de objetivos. Llegar a enmarcar los términos de una negociación sobre las personalidades de cada persona que interviene en la misma, en lugar de sobre los intereses de las partes a las que representan, puede conducir a un fracaso porque las negociaciones se deterioran cuando se convierten en pruebas de deseos en lugar de actuaciones conjuntas para solucionar un problema. Aislar a las personas del problema supone hacer unas percepciones precisas. Cada una de las partes debe comprender los puntos de vista del oponente y sus emociones, pensando que son legítimas. Llegar a discutir de una forma directa sobre las emociones de las partes y reaccionar ante ellas, solamente sirve para que las conversaciones degeneren en sesiones improductivas. En tercer lugar, debe existir una comunicación clara entre las partes. Escuchar activamente, reconocer lo que se está diciendo, comunicar los problemas en lugar de oponerse a los razonamientos de la otra parte y dirigirse directamente a los intereses, incrementará las oportunidades de alcanzar una solución satisfactoria.
2. *Centrarse en intereses, no en posiciones*: la diferencia entre posiciones e intereses es que la posición de uno es algo que otras personas han decidido, mientras que los intereses de uno se derivan de haber adoptado una posición. En consecuencia la *posición* en la negociación puede traducirse en que en el contrato se incluya una cláusula de penalización por un envío tardío; no obstante, el interés de una de las partes es mantener un flujo contínuo de materias primas. La reconciliación de intereses es importante porque cada punto de vista supone generalmente varias posibles posiciones que podrían satisfacer a las partes.
3. *Inventar opciones para ganar la confianza mútua* supone la búsqueda de un pastel más grande, en lugar de discutir el tamaño de cada uno de los trozos. La búsqueda de opciones que proporcionen ganancias mutuas ayuda a identificar los intereses compartidos.
4. *Insistir en criterios objetivos*: cuando un negociador oponente es intransigente y argumenta su posición más que unos intereses determinados, una buena estrategia consiste en insistir en que el acuerdo refleje criterios objetivos claros, independientemente de la posición de cada parte. Se debe buscar la discusión de criterios objetivos en lugar de torpes posturas individuales, porque ninguna de las partes se encuentra por encima de la otra y ambas buscan la solución correcta. Tales criterios objetivos pueden ser el valor del mercado, un valor contable depreciado, precios competitivos, costes de sustitución, índice de precios al por mayor, etc.

Fuente: Adaptado de Roger Fisher y William Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (Boston: Houghton Mifflin Co., 1.981) p. 57.

Una estrategia de negociación puede definirse *como un compromiso dirigido a un asunto que se trata globalmente y que presenta oportunidades de que las partes que negocian alcancen sus objetivos.*

Por ejemplo, algunos negociadores adoptan estrategias duras con sus oponentes mientras que otros mantienen estrategias suaves, pensando cada uno de ellos que la estrategia que adopta es la que proporciona los mejores resultados. Fisher y Ury proponen otra estrategia que denominan "negociación por encima de los intereses de las partes". [35] Sostienen que esta estrategia proporciona resultados favorables a quien la adopta, independientemente de la estrategia elegida por la otra parte.

Esta estrategia consiste en

> decidir sobre determinados aspectos según los propios méritos en lugar de seguir un proceso orientado a lo que cada parte dice, hará y no hará. Sugiere que debe fijarse en las ganancias mutuas, siempre que sea posible y que donde existan un conflicto de intereses, debe insistirse en que los resultados pueden basarse en prácticas correctas, independientes de los deseos de la otra parte. Esta estrategia es enérgica en relación a las ventajas y suave en relación a las personas.[36]

En Conceptos de Marketing y Herramientas 24-3 se describen los cuatro puntos básicos de esta estrategia.

TACTICAS DE NEGOCIACION • Las personas que tienen que negociar utilizan una serie de tácticas.

> *Las tácticas de negociación se pueden definir como las maniobras que pueden realizarse en un determinado momento del proceso de negociación.*

Amenazas, "faroles", ofertas de última instancia, duras ofertas iniciales y otras tácticas se utilizan a menudo durante la negociación. Consejos como "no des la propina demasiado pronto" y "negocia sobre tu terreno siempre que te sea posible" (ver Estrategias de Marketing 24-2) pueden resultar válidos.

Fisher y Ury han ofrecido ciertos consejos tácticos consistentes con una negociación correcta. El primero se refiere a lo que debería hacerse si la otra parte tiene más poder, en cuyo caso la mejor táctica se basa en conocer la mejor alternativa que se posee para llegar a un acuerdo negociado. La identificación de las alternativas propias, si no se llega a un acuerdo, posibilita disponer de un conjunto de elementos de juicio que permitan medir y valorar las ofertas recibidas. Es preciso preservar a la empresa de presiones para evitar términos de negociación desfavorables que puedan proceder de un oponente con más poder.

Otra táctica que puede ser utilizada se manifiesta cuando la parte opuesta insiste utilizando el argumento de su *posición* en lugar del de sus *intereses* y ataca a los propósitos o miembros de la otra parte. La tendencia es responder al ataque, pero es mejor táctica desviarlo y dirigirse al fondo del problema, prestando atención a los intereses que han motivado la oposición de la parte contraria y pensando en opciones que puedan satisfacer los intereses de ambas partes. Invite a la parte contraria a la crítica y al consejo ("si usted estuviera en mi posición, ¿qué es lo que haría?").

Otro conjunto de tácticas de negociación se basa en la respuesta a los argumentos de la parte contraria que tratan de confundir, distorsionar o influenciar la negociación en beneficio propio. ¿Qué táctica debería utilizarse cuando la otra parte amenaza y utiliza una estrategia que abandona repetidas veces o sitúa a la otra parte en las peores condiciones de negociación desde el principio? Un negociador puede reconocer la táctica, proponer otra alternativa y valorarla, en otras palabras, negociarla. La decisión sobre el uso de las tácticas debe seguir un procedimiento metodológico: preguntarse sobre ella y porqué se está utilizando o sugerir cursos de acción alternativos para alcanzar los objetivos. Si esto falla debe acudirse a identificar la mejor alternativa para conseguir un acuerdo y terminar la negociación, a menos que la otra parte cese en el empleo de sus tácticas. La utilización de tácticas que defienden una serie de principios es más productiva que el contraataque basado en maniobras enrevesadas.

Dirección de las Relaciones

Los principios de la venta personal y la negociación están *orientados hacia transacciones,* esto es, su propósito es ayudar a los vendedores a cerrar una venta con un cliente. Existe un concep-

ESTRATEGIAS DE MARKETING 24-2

ALGUNAS TACTICAS CLASICAS DE NEGOCIACION

He aquí varias tácticas de negociación usuales:

- *Actúe emocionalmente*: utilice argumentos emocionales para demostrar su afianzamiento con su postura. Esto incrementa su credibilidad y puede dar al oponente una justificación para compartir sus argumentos.
- *"Hinche el perro"*: permítase un amplio margen de negociación. Haga una gran petición al principio. Después de hacer concesiones acabará teniendo un mayor beneficio que si se hubiera partido de un nivel demasiado bajo.
- *Búsquese un aliado de prestigio*: el aliado puede ser una persona o un proyecto que sea prestigioso. Trate de conseguir que su oponente acepte menos debido a que la persona u objeto con el cual se encuentre negociando esté considerado como prestigioso.
- *"Hasta aquí hemos llegado"*: en el momento oportuno diga a su oponente que no se va a hacer más concesiones.
- *Autoridad limitada*: negocie de buena fe con su oponente y cuando se encuentre en disposición de firmar el acuerdo diga "tengo que consultar con mi jefe".
- *"Hágase de rogar"*: permita que varios competidores sepan que Vd. está negociando con ellos al mismo tiempo. Cíteles a todos ellos con Vd. al mismo tiempo y hágales esperar.
- *"Divide y vencerás"*: si Vd. se encuentra negociando con el equipo de su oponente cuente a uno de los miembros de ese equipo sus propósitos. Esa persona le ayudará a vender sus ideas a los demás miembros del equipo.
- *"Desaparezca a tiempo"*: abandone la negociación. Vuelva cuando las cosas hayan ido mejor y trate de seguir negociando. El periodo puede ser largo (ha ido fuera de la ciudad) o corto (váyase al cuarto de baño a pensar).
- *Permanezca impasible:* no proporcione ninguna respuesta ni emocional ni verbal a su oponente. No le responda a sus presiones. Siéntese allí y permanezca con "cara de palo".
- *Sea paciente*: si Vd. puede resistir los ataques de su oponente, probablemente saldrá victorioso.
- *Divida las diferencias*: la persona que sugiera esto en primer lugar tiene las mejores probabilidades de perder.
- *Juegue el papel de abogado del diablo*: argumente contra los propósitos de su oponente mediante argumentos como, "antes de decir sí o no, vamos a ver todas las cosas malas que podrían suceder si hiciéramos lo que Vd. quiere". Esto le permite mostrar mejor a su oponente la mejor forma que Vd. propone de conseguir los objetivos sin oponerse directamente a los puntos de vista del otro negociador.
- *Haga una prueba*: dé a conocer su decisión a alguna fuente fiable antes de que la decisión realmente se haya tomado. Esto le permite comprobar las reacciones a su decisión.
- *Sorpresas*: mantenga al oponente fuera de juego mediante un cambio drástico, dramático y repentino en sus tácticas en general. No sea nunca predecible -no permita que su oponente anticipe sus movimientos.

Fuente: tomado y estractado de una lista de más de 200 tácticas preparadas por el profesor Donald W. Hendon de la Universidad de Hawaii en su seminario "How to Negotiate and Win".

to más amplio, no obstante, que debería facilitar las relaciones entre los vendedores y los clientes, que se denomina *dirección de relaciones*. El vendedor que sabe cómo crear y dirigir sólidas relaciones con los clientes importantes, tendrá en el futuro un elevado volumen de ventas. La dirección de relaciones es una habilidad fundamental que necesitan los vendedores.

Resulta apropiado llevar a cabo la dirección de relaciones con los clientes que más pueden afectar al futuro de la empresa. Para muchas empresas, su mayor porcentaje de ventas está como máximo compuesto por un 20% de los clientes. La fuerza de ventas que opera con clien-

TABLA 24-2
Movimiento hacia las Relaciones de Marketing
Fuente: Theodore Levitt, *The Marketing Imagination* (New York: Free Press, 1.983), p.116.

Categoria	Pasado	Presente	Futuro
Concepto	Producto	Producto aumentado	Contratos integrales
Venta	Unidad	Sistema	Sistema/tiempo
Valor	Ventajas en las caract.	Avances tecnológicos	Ventajas de sistemas
Plazo de entrega	Corto	Largo	Prolongado
Servicio	Modesto	Importante	Vital
Lugar de entrega	Local	Nacional	Global
Fase en la entrega	De una vez	Frecuente	Contínua
Estrategia	Ventas	Marketing	Relaciones

tes clave debe hacer algo más que visitarlos cuando piensa que pueden estar interesados en hacer un pedido, llevándoles a comer, haciéndoles sugerencias útiles sobre sus negocios, etc., además de hacer un seguimiento sobre sus actividades, conocer sus problemas y estar dispuestos a prestarles servicios de diverso tipo.

He aquí algunos ejemplos:

> El vicepresidente de marketing de una constructora de Atlanta tiene como principal cliente a una empresa franquiciada de comida rápida con sede en New York. Cuando viaja a New York, siempre contacta con el vicepresidente de marketing de esa empresa para llevarlo a almorzar, a presenciar algún espectáculo, a esquiar o a jugar al golf. Raras veces pide al franquiciado de comida rápida algún contrato. Algunas personas denominan a este proceder el marketing CGC: "comida, golf y cena".
>
> Una empresa importante de consultoría observó que había trabajado en repetidas ocasiones con unos clientes pero no lo había hecho con otros. Descubrió que algunos de sus consultores eran hábiles para establecer relaciones y mantenerlas a lo largo del tiempo, otros eran buenos como trabajadores, pero malos en sus relaciones públicas. La consultora identificó a sus clientes fundamentales y se aseguró que se les asignaran consultores más capaçitados para las relaciones públicas.

La dirección de las relaciones públicas jugará, indudablemente, un importante papel en el futuro. Las empresas reconocen que consiguen un mayor porcentaje de ventas reiteradas con los clientes actuales que inviritendo en conseguir otros nuevos. Se están formando cada vez más grupos estratégicos en los cuales las relaciones sociales y su correcta gestión son fundamentales. Para clientes que compran productos grandes y complejos -como, por ejemplo, fábricas de cemento, equipos robotizados o sistemas de ordenadores grandes- la venta es sólo el principio de una operación. Levitt contempla un movimiento creciente hacia las relaciones de marketing (véase Tabla 24-2). [37] Barbara Jackson lo confirma, aunque no opine que el marketing de las relaciones sea apropiado para cualquiera de ellas que se presente (véase Estrategias de Marketing 24-3).

He aquí algunos pasos para establecer un programa de dirección de relaciones en una empresa.

- *Identificar los Clientes Clave que se Merecen un Trato Especial*: la empresa puede elegir cinco o diez grandes clientes y considerarlos candidatos para un tratamiento especial. Se pueden añadir clientes adicionales siempre que muestren un crecimiento excepcional, sean pioneros en algunos desarrollos importantes en el sector, etc.

TABLA 24-3
Aspectos que afectan a la Relación Comprador-Vendedor
Fuente: Theodore Levitt, *The Marketing Imagination* (New York: Free Press, 1.983), p. 119.

Cosas que Afectan a las Relaciones	
Buenas	**Malas**
Iniciar llamadas positivas	Utilizar el teléfono sólo para responder llamadas
Hacer recomendaciones	Justificarse
Amabilidad en las conversaciones	Emplear un lenguaje acomodaticio
Usar el teléfono	Emplear el correo para comunicarse
Manifestar aprecio	Esperar a que se produzcan confusiones
Hacer sugerencias útiles	Esperar a que se pidan servicios
Emplear "nosotros" a la hora de proponer soluciones	Emplear un lenguaje demasiado formal
Identificarse con los problemas	Responder sólo a los problemas
Emplear lenguaje coloquial	Ser enrevesado en las comunicaciones
Airear problemas de personalidad	Ocultar problemas de personalidad
Hablar de "nuestro futuro juntos"	Hablar de lo bueno que fue el pasado
Rutinizar respuestas	Responder con evasiones
Aceptar la responsabilidad	Echar la culpa al otro
Planificar el futuro	Rehacer el pasado

ESTRATEGIAS DE MARKETING 24-3

CUANDO Y COMO UTILIZAR EL MARKETING DE RELACIONES

Barbara Jackson argumenta que el marketing de relaciones no es efectivo en todas las situaciones, sino sólo en los momentos adecuados. Contempla el marketing de transacciones como el más apropiado con clientes que tienen un corto horizonte temporal y costes bajos, como, por ejemplo, los compradores de mercancías. Un cliente que compre acero puede adquirirlo de varios proveedores y elegir al que le haga la mejor oferta. El hecho de que un proveedor de acero haya sido especialmente atento o responsable, no significa que automáticamente se acuda a él para realizar la próxima compra; las condiciones tienen que ser competitivas.

Por otra parte, el rendimiento de las inversiones en marketing de relaciones es mayor con clientes que tienen mayores horizontes temporales y costes muy cambiantes, como por ejemplo, los compradores de sistemas automáticos de oficina. Probablemente, el cliente de sistemas principales investiga cuidadosamente a los distintos proveedores y elige con quien trabajar. Espera un buen servicio a largo plazo y una buena puesta al día en los avances tecnológicos. Tanto el cliente como el proveedor invierten una gran cantidad de dinero y tiempo en el establecimiento de sus relaciones. El consumidor podría encontrar costoso y arriesgado cambiarse de vendedor, y éste que, con la pérdida de su cliente, había incurrido en un menoscabo muy importante. Jackson llama a éste fenómeno la "pérdida de los nuevos clientes" y es aquí donde el marketing de relaciones tienen su mayor rendimiento.

En "la pérdida" de situaciones óptimas, el reto para el proveedor es diferente respecto de otros suministradores. La estrategia del proveedor es dificultar el cambio al cliente y para ello, deberá desarrollar un sistema de productos incompatible con los productos de los competidores, instalando sistemas que faciliten la dirección de las existencias y la entrega. Por otra parte, los otros proveedorores diseñarán un sistema de productos compatible con los sistemas del cliente, fáciles de instalar y de aprender, que ahorren dinero al cliente y resulten mejorables a través del tiempo.

Anderson y Narus creen que la transacción no es más que un aspecto del tipo de sector respecto al marketing de relaciones, así como un aspecto de los deseos de un cliente particular. Ciertos clientes valoran los buenos servicios y permanecen por ello con el proveedor por un largo tiempo. Otros quieren reducir sus costes y cambiar de proveedores para obtener costes bajos. En este caso, la empresa puede tratar de retener a los clientes mediante acuerdos de reducción del precio proporcionado, siempre que el cliente esté dispuesto a aceptar menores servicios; por ejemplo, el cliente puede prescindir de una entrega gratuita, alguna formación, etc. También se le puede tratar sobre la base de una transacción más que sobre la base de una construcción de relaciones. A medida que la empresa reduzca sus costes a través de la reducción en menor cuantía del precio, el cliente "orientado a la transacción" podrá seguir siendo rentable.

Claramente, el marketing de relaciones no es apropiado con todos los clientes, ni todas las grandes inversiones que deben realizarse proporcionan un rendimiento. Pero es extremadamente efectivo con la clase de clientes que se encuentra altamente comprometida con un sistema específico y espera un servicio adecuado y puntuado.

***Fuentes*: Barbara Bund Jackson, *Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationships* (Lexington, Mass.: Heath, 1.985); y James C. Anderson y James A. Narus, "Value-Based Segmentation, Targeting and relationship-Building in Business Markets", ISBM report no. 12, 1.989, Institute for the Study of Business Markets. Pennsylvania State University, University Park, 1.989.**

- *Asignar un Director de Relaciones Capacitado a Cada Cliente que se Considere Clave*: el vendedor que generalmente está atendiendo a algún cliente debe recibir formación relativa al trato con el mismo o ser reemplazado por alguno mejor capacitado para mantener esas relaciones. El vendedor que sustituye al anterior debe tener características atractivas para el cliente.

- *Establecer una Clara Descripción del Trabajo de los Directores de Relaciones*: debe describir las relaciones, objetivos, responsabilidades y criterios de evaluación. El director de esas relaciones es responsable ante el cliente. Es un punto fundamental en la recogida de información sobre el mismo y movilizador de los servicios que la empresa le presta. Cada director de relaciones tendrá que atender solamente a uno o unos pocos vendedores a la hora de dirigirlos.
- *Nombrar un Director General que Supervise a los Directores de Relaciones.* Esta persona desarrollará un trabajo de descripciones, evaluación de criterios y aportación de recursos para incrementar la efectividad de las relaciones.
- *Cada Director de Relaciones debe Desarrollar Planes a Largo Plazo de Relación con los Clientes y otros de Carácter Anual*: el plan de relaciones anuales debe fijar objetivos, estrategias, actuaciones específicas y recursos necesarios.

Cuando un programa de dirección de relaciones ha sido correctamente cumplimentado, seguramente cambiarán muchos aspectos del trato a clientes (ver la Tabla 24-3). La empresa se orientará más hacia la dirección y hacia la gestión de sus clientes que hacia el dirigir o cuestionar sus productos.

RESUMEN

La mayoría de las empresas utiliza vendedores con roles fundamentales dentro del mix de marketing puesto que son muy efectivos para conseguir determinados objetivos de marketing aunque, simultáneamente, son muy costosos. La dirección debe diseñar y dirigir sus recursos para el personal de ventas de forma cuidadosa.

El diseño de la fuerza de ventas exige tomar decisiones sobre objetivos, estrategias, estructura, tamaño y remuneración. Los objetivos de la fuerza de ventas se centran en la búsqueda de nuevos clientes, la comunicación, la venta y el servicio, la recogida de información y la localización. La estrategia de la fuerza de ventas supone decidir qué tipos y combinaciones son más efectivos para la fuerza de ventas (venta individual, equipo de ventas, etc.). La estructura de la fuerza de ventas supone organizarlos por territorios, productos, mercados, clientes o combinaciones híbridas, además de la asignación del territorio, que debe tener un tamaño determinado y una forma específica. El tamaño de la fuerza de ventas supone la estimación del total del trabajo y de las horas que deben dedicarse a la venta. La compensación de la fuerza de ventas supone determinar los componentes de su retribución, como, por ejemplo, el sueldo, la comisión, las primas, las dietas y la retribución en especie.

La gestión de la fuerza de ventas supone la selección de vendedores y su formación, dirección, motivación y evaluación. Los vendedores deben ser reclutados y seleccionados cuidadosamente, para evitar los riesgos que puedan derivarse de una mala elección del equipo humano. Los programas de formación de ventas sirven para familiarizar a los nuevos vendedores con la trayectoria de la empresa y su historia, sus productos y políticas, las características del mercado y de los competidores y el arte de la venta. El vendedor necesita dirección sobre asuntos tales como incrementar la actividad con los clientes actuales y potenciales y sobre normas para realizar las visitas y utilizar su tiempo de forma efectiva. El vendedor necesita estímulos a través de alicientes económicos, recompensas personales y reconocimiento, debido a que tiene que tomar decisiones difíciles y que puede sufrir muchas frustraciones. La idea fundamental es que la motivación adecuada de la fuerza de ventas permitirá más esfuerzos, mejores resultados, una retribución más alta y más satisfacción y motivación. Periodicamente la dirección debe evaluar la actuación de cada vendedor con objeto de ayudarle a realizar mejor su trabajo.

El propósito de la fuerza de ventas es vender, y la venta es un arte consistente en un

proceso que requiere siete fases: una prospección y valoración del mercado, un preenfoque, una aproximación, una presentación y demostración, una resolución de objeciones, un cierre de la operación y un seguimiento. Otro aspecto de la venta es la negociación, el arte de llegar a unos términos de transacción que satisfagan a ambas partes. Un tercer aspecto es la dirección de relaciones, el arte de crear un ambiente de trabajo más estrecho e interdependiente con las personas de dos organizaciones: la empresa vendedora y la empresa cliente.

PUNTOS ESTIMULO

1. ¿Qué tareas debe realizar un vendedor? Cite ejemplos de cada una de ellas.
2. ¿Quién encarna el papel de vendedor en las instituciones educativas y en los centros médicos? ¿Qué semejanzas y qué diferencias hay entre ellos?
3. Comente y critique los siguientes procedimientos estándar de evaluación del vendedor: comparación entre vendedores, comparación entre las ventas pasadas y presentes, evaluación cualitativa del vendedor, indicadores clave.
4. Comente los diferentes tipos de estructura de la fuerza de ventas. Suponga que su fuerza de ventas está formada por ochenta vendedores, los cuales venden cuatro tipos de producto a cuatro tipos de minoristas diferentes. ¿Cómo se debería gestionar la venta dependiendo del tipo de estructura de la fuerza de ventas? ¿Qué aspectos se deben tener en cuenta en la valoración de cada tipo de estructura?
5. Aparte de la habilidad para la venta personal, ¿qué otros factores ayudan o mejoran la actuación del vendedor?
6. ¿De qué formas ha sido visto el consumidor en la venta? ¿Desde qué perspectiva se debe ver la venta, en opinión de Levitt? ¿De qué derechos dispondría el consumidor bajo estas circunstancias?
7. Seleccione una situación en la que se tenga que llegar a un acuerdo entre un agente de marketing y otra parte (interna o externa a la empresa) y comente la forma más convincente de aplicar los principios de negociación para llegar a dicho acuerdo.
8. Vd. es una de las personas del departamento de marketing encargada de la negociación con un cliente de sistemas de robótica, de gran aplicación a su línea de producción. El cliente potencial está utilizando la táctica de "división y concreción" mencionada en el apartado de Estrategias de Marketing 24-2. ¿Cómo respondería a esta táctica?
9. El jefe de ventas de un distrito emitió la siguiente queja en una reunión con los vendedores: "El coste medio por vendedor es de 40.000 dólares. ¿Por qué no gastamos 40.000 dólares menos en anuncios en la revista *Time* y utilizamos esa cantidad para contratar más vendedores? Probablemente, a través del trabajo de una persona durante un año, se consigan más ventas que con un anuncio de página completa en una edición del *Time*". Comente esta argumentación.
10. El jefe de ventas de una empresa quiere determinar las ventas mensuales óptimas para las cuentas medias. ¿Cómo debería realizarse el experimento para dar respuesta a esta cuestión?
11. El jefe de ventas trata de determinar la cantidad máxima que debería invertirse para conseguir una cuenta determinada. Esta cuenta generará unas ventas anuales de 10.000 dólares y la compañía pretende trabajar con ella por un mínimo de cuatro años. El margen de beneficios sobre ventas es el 15%. La compañía exige de las inversiones una rentabilidad del 8%. ¿Cuál sería la inversión máxima?
12. Suponga que un vendedor puede realizar 1.600 llamadas al año. Si él o ella ha conseguido unas ventas de 420.000 dólares, ¿cuántas llamadas de venta podría realizar a una cuenta que supone 10.000 dólares al año, de forma que no se modificara el número total de llamadas establecidas?
13. Describa diferentes situaciones de venta en las que parezca correcto un sistema de salarios fijos para los vendedores.
14. ¿Deberían participar los vendedores en la fijación de las cuotas de ventas para sus territorios? ¿Qué ventajas y desventajas conllevaría su participación?

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

1. Ver Carlton A. Pederson, Milburn D. Wright y Barton A. Weitz, *Selling: Principles and Methods*, 9ª ed., (Homewood, Ill.: Irwin, 1988), p. 11; y Douglas J. Dalrymple, *Sales Management: Text and Cases*, 3ª ed. (New York: Wiley, 1.988), p. 8.

2. Adaptado de Robert N. McMurry, "The Mystique of Super-Salesmanship", *Harvard Business Review*, Marzo-Abril 1.961, p. 114. Para un estudio de otras clasificaciones, ver William C. Moncrief, III, "Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforces", *Journal of Marketing Research*, Agosto 1.986, pp. 261-70.

3. El coste McGraw-Hill incluye los salarios de los vendedores, comisiones, bonos y gastos de viaje y diversión. Sin embargo, la Dartnell Corporation pone en duda esta cifra. Esta encuesta sitúa el coste de las llamadas de ventas (compensación, gastos y beneficios) en 65 dólares en 1.989, pero su cifra no hace una diferenciación entre las ventas industriales y otras ventas o entre las llamadas ventas internas y externas a la ciudad. (Dartnell muestra que el promedio sería mucho para cada industria: por ejemplo, el coste promedio de una llamada de ventas para vender maquinaria era de 226 dólares). El estudio de Dartnell añade que la media de ventas de negocio a negocio, supone 3,6 llamadas para su cierre. Cogiendo sus números, una compañía gasta una media de 234 dólares (= 65 x 3,6) para realizar una venta. Ver *Sales Force Compensation* (Chicago, Ill.: Dartnell's 25th Survey, 1.989), p. 13.

4. Roger M. Pegram, *Selling and Servicing the National Account* (New York: Conference Board, 1.972).

5. William H. Kaven, *Managing the Major Sale* (New York: American Management Association, 1.971); Benson P. Shapiro y Ronald S. Posner, "Making the Major Sale", *Harvard Business Review*, Marzo-Abril 1.976, pp. 68-78; y Mack Hanan, *Key Account Selling* (New York: Amacom 1.982).

6. Ver Rayna Skolnik, "Campbell Stirs Up Its Salesforce", *Sales & Marketing Management*, Abril 1.986, pp. 56-58.

7. Andris A. Zoltners y Prabhakant Sinha, "Sales Territory Alignment: A Review and Model", *Management Science*, Noviembre 1.983, pp. 1237-56; y Leonard M. Lodish, "Sales Territory Alignment to Maximize Profits", *Journal of Marketing Research*, Febrero 1.975, pp. 30-36.

8. Ver Thayer C. Taylor, "Xerox's Sales Force Learns a New Game", *Sales & Marketing Management*, 1 de Julio, 1.986, pp. 48-51; y Taylor, "Xerox's Makeover", *Sales & Marketing Management*, Junio 1.987, p. 68.

9. "1.989 Survey of Selling Costs", *Sales and Marketing Management*, 20 de Febrero, 1.989, p. 16.

10. Ibídem. Los porcentajes alcanzan más del 100 por ciento ya que algunas compañías utilizan más de un tipo de plan.

11. George H. Lucas, Jr., A. Parasuraman, Robert A. Davis y Ben M. Enis, "An Empirical Study of Salesforce Turnover", *Journal of Marketing*, Julio 1.987, pp. 34-59.

12. McMurry, "Super-Salesmanship", p. 117.

13. Ibídem, p. 118.

14. David Mayer y Herbert M. Greenberg, "What Makes a Goood Salesman?" *Harvard Business Review*, Julio-Agosto 1.964, pp. 119-25.

15. John C. Crawford y James R. Lumpkin, "The Choice of Selling as a Career", *Industrial Marketing Management*, Octubre 1.983, pp. 257-61.

16. James M. Comer y Alan J. Dubinsky, *Managing the Successful Sales Force* (Lexington, Mass.: Lexington Books, 1.985), pp. 5-25.

17. De un discuso pronunciado por Donald R. Keough en la vigesimoséptima conferencia anual del Super-Market Institute, Chicago, Abril 26-29, 1.964.

18. "Double-Digit Hikes in 1.974 Sales Training Costs", Sales and *Marketing Management*, 6 de Enero, 1.974, p. 54.

19. Patricia Sellers, "How IBM Teaches Techies to Sell", *Fortune*, 6 de junio 1.988, pp. 141 y siguientes.

20. Sales Force Compensation.

21. Ver John F. Magee, "Determining the Optimum Allocation of Expenditures for Promotional Effort with Operations Research Methods", en *The Frontiers of Marketing Thought and Science*, ed. Frank M. Bass (Chicago: American Marketing Association, 1.958), pp. 140-56.

22. "Are Salespeople Gaining More Selling Time? *Sales and Marketing Management*, Julio 1.986, p. 29.

23. James A. Narus y James C. Anderson, "Industrial Distributor Selling: The Roles of Outside and Inside Sales", *Industrial Marketing Management* 15 (1.986), 55-62.

24. Ver Gilbert A. Churchill, Jr., Neil M. Ford y Orville C. Walker, Jr., *Sales Force Management: Planning, Implementation and Control* (Homewood, Ill.: Irwin, 1.985).

25. J. B. Heckert, *Business Budgeting and Control* (New York: Ronald Press, 1.946), p. 138.

26. Richard Cavalier, *Sales Meetings That Work* (Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin, 1.983).

27. Parte de lo tratado a continuación se basa en W. J. E. Crissy, Willliam H. Cunningham e Isabella C. M. Cunningham, Selling: *The Personal Force in Marketing* (New York: John Wiley, 1.977),.pp. 119-29.

28. Mark Hanan, "Join the Systems Sell and You Can`t Be Beat", *Sales and Marketing Management*, 21 de Agosto, 1.972, p. 44. Ver también Hanan, James Cribbin y Herman Heiser, *Consultative Selling* (New York: American Management Association, 1.970).

29. Ver Rosann L. Spiro y William D. Perreault, Jr., "Influence Use by Industrial Salesmen: Influence Strategy Mixes and Situational Determinants", documento, Graduate School of Business Administration, University of North Carolina, 1.976.

30. Johan Arndt, "Toward a Concept of Domesticated Markets", *Journal of Marketing*, Otoño 1.979, pp. 69-75.

31. Jeffrey Z. Rubin y Bert R. Brown, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation* (New York: Academic Press, 1.975), p. 18.

32. Para una lectura complementaria, ver Howard Raiffa, *The Art and Science of Negotiation* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1.982); Samuel B. Bacharach y Edward J. Lawler, *Bargaining: Power, Tactics, and Outcome* (San Francisco: Jossey-Bass, 1.981); Herb Cohen, You Can Negotiate Anything (New York: Bantam Books, 1.980); y Gerard I. Nierenberg, *The Art of Negotiating* (New York: Pocket Books, 1.984).

33. Lamar Lee y Donald W. Dobler, *Purchasing and Materials Management* (New York: McGraw-Hill, 1.977). pp. 146-47.

34. Este aspecto sobre la zona de acuerdo, se encuentra ampliamente desarrollado en Raiffa, *Art and Science of Negotiation.*

35. Roger Fisher y William Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In* (Boston: Houghton Mifflin, 1.981).

36. Ibídem, p. xii.

37. Theodore Levitt, *The Marketing Imagination* (New York: Free Press, 1.983), Cap. 6, "Relationship Management", pp. 111-26.

25 LA ORGANIZACION Y GESTION DE PROGRAMAS DE MARKETING

The first place a marketing person has to sell is on the inside -and that's the hardest of all.

ANONYMOUS

Do your work with your whole heart and you will suceed -there is so little competition!

ELBERT HUBBARD

En este tema pasaremos de las cuestiones *estratégicas* y *tácticas* del marketing a la parte *administrativa* con objeto de estudiar cómo organizan, ejecutan y controlan las empresas sus actividades de marketing. En este capítulo nos preguntaremos: ¿Qué tendencias se están dando en la organización empresarial? ¿Cómo se organiza el marketing en las diferentes empresas? ¿Cuál es la relación del departamento de marketing con las principales funciones de un negocio? ¿Qué pasos puede dar una empresa para construir una mayor orientación al mercado? ¿Cómo puede mejorar una empresa sus habilidades de ejecutar los planes de marketing? En el presente capítulo examinaremos los conceptos y las herramientas necesarias para evaluar y controlar el desarrollo de las actividades de marketing.

LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA

Como respuesta a los importantes cambios que han tenido lugar en el entorno durante los últimos años, las empresas necesitan nuevos conceptos para organizar sus negocios y sus actividades de marketing. Los avances en la informática y en las telecomunicaciones, la competencia global, la creciente sofisticación del comprador, así como la importancia de los servicios, entre otros muchos factores, exigen que las empresas reconsideren la organización de sus negocios.

Como respuesta a estos cambios las empresas se han estructurando siguiendo diferentes esquemas, centrándose cada vez más en sus negocios principales y en los más estrechamente relacionados con ellos. En las décadas de los sesenta y setenta muchas empresas se diversificaron en industrias con las que no tenían ninguna relación. Aunque estas industrias parecían prometedoras, las empresas carecían de fuerza y conocimientos para competir. Como ejemplos podemos citar la compra de Montgomery Ward por Mobil y la aventura del equipamiento de oficina de Exxon.

Las empresas grandes se dieron cuenta de que tenían éxito en el crecimiento de negocios ya existentes, pero que eran menos efectivas en la creación de nuevos negocios. Los pequeños empresarios se dedicaron a esto último. Así pues, las empresas comenzaron a cultivar

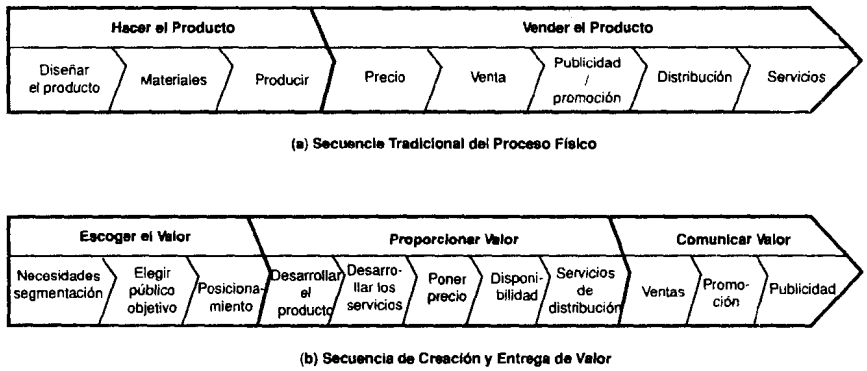


FIGURA 25-1
Dos Puntos de Vista de Creación de Valor
Fuente: Michael J. Lanning y Edwards G. Michaels, "A Business Is a value Delivery System", McKinsey staff paper, nº. 41, Junio 1.988 (McKinsey & Co., Inc.)

"el espíritu emprendedor", dando más libertad a sus ejecutivos para aportar ideas y tomar riesgos. Si 3M pudo hacerlo, también ellos podrían.

Las empresas redujeron también el número de niveles dentro de la organización con el propósito de estar más cerca de los clientes. En algún momento AT&T tuvo diecinueve niveles de organización. Obviamente la alta dirección estaba demasiado alejada de sus clientes para entender bien qué estaba ocurriendo en sus mercados. Para corregir este problema se aconsejó a los directores de todos los niveles dirigir más de cerca. Pero la corrección fundamental consistía en la simplificación de la organización. Tom Peters propuso a las organizaciones bien dirigidas no tener más de cinco niveles jerárquicos, lo que implicaba que cada director dirigiese a más gente. La solución consistía en enseñar a más empleados a autodirigirse.

La jerarquía ha dado paso también al trabajo en equipo. A través del creciente empleo de ordenadores, correo electrónico, faxes, etc., los mensajes pasan ahora por manos de gente de diferente nivel jerárquico, estimulando más el trabajo en equipo como clave para mejorar los resultados empresariales.

En las empresas tradicionales el proceso de crear y suministrar valor sigue el esquema de la Figura 25-1(a). El proceso comienza con la búsqueda de nuevas ideas por parte del departamento de I+D, tamizando y desarrollando las más prometedoras. El departamento de aprovisionamiento encarga los componentes, el de producción fabrica el producto, el de finanzas pone el precio, el de marketing lo vende, anuncia y distribuye y el de servicio al cliente proporciona los servicios necesarios.

Aunque este esquema parece lógico, presenta varias debilidades. El personal del departamento de I+D muchas veces se enamora de ideas que no se adecúan a los intereses de los consumidores. Desarrollan prototipos sin consultar al departamento de producción, para posteriormente darse cuenta de que los costes de fabricación son demasiado elevados y es necesario diseñar de nuevo el producto. Esto trae como resultado mayores costes y retrasos. El departamento de producción por su parte, podría acelerar el proceso, repercutiendo negativamente en la calidad, o podría negarse a añadir características que el departamento de marketing considera que facilitarían la venta. El departamento de marketing hereda productos sobre los que ha tenido mínima influencia, recaiendo sobre él la responsabilidad en el caso de que no se vendan bien. Al final del proceso se considera al consumidor más que al principio, pero se hace muy poco para recoger y utilizar su información, para mejorar el producto y el proceso.

El modelo tradicional carece del concepto de empezar por el consumidor y desarrollar un trabajo en equipo durante todo el proceso. La Figura 25-1(b) muestra el citado proceso que comienza eligiendo el valor más adecuado para el consumidor. Es el departamento de marketing de la empresa el encargado de recoger información de los consumidores y de otras fuentes. Los departamentos estratégicos participan en la valoración y selección de las mejores ideas, trabajando en equipo para proporcionar valor al producto. Posteriormente el departamento de marketing toma la responsabilidad de comunicarlo, a través de su fuerza de ventas, promociones y publicidad.

Los japoneses han ido aún más lejos en el desarrollo de este enfoque, añadiendo los siguientes conceptos:

- *Momento Cero de Feedback del Consumidor*: debe recogerse continuamente el feedback del consumidor después de la compra, para saber cómo mejorar el producto y su comercialización.
- *Momento Cero en la Mejora del Producto*: la empresa debe valorar todas las ideas de mejora de los consumidores y empleados e incorporar lo antes posible las ideas más valiosas y fáciles de llevar a cabo.
- *Momento Cero de Compra*: la empresa debe recibir las piezas necesarias y acordar con los proveedores la llegada a tiempo de los suministros. Reduciendo sus inventarios la empresa puede reducir costes.
- *Momento Cero de Puesta en Marcha*: la empresa debe ser capaz de iniciar el proceso productivo tan pronto como le lleguen los pedidos, sin necesidad de afrontar mayores costes o tiempo.
- *Cero Defectos*: los productos deben de ser de alta calidad y estar libres de fallos.

En este contexto, vamos a ver ahora cómo se organizan los departamentos de marketing.

LA ORGANIZACION DE ACTIVIDADES DE MARKETING

A lo largo de los años, el marketing ha pasado de ser una simple función de ventas a un complejo grupo de actividades, que no han estado siempre bien integradas ni entre ellas mismas, ni en relación con las demás actividades de la empresa. En la actualidad son frecuentes las preguntas acerca de la relación existente entre los directores de marketing de las oficinas centrales y los vendedores; acerca del futuro de la dirección de marca; de la necesidad de un director de marketing corporativo; de la relación del departamento de marketing con el de producción, con el de I+D, con el de finanzas etc. Para comprender esta idea, vamos a ver cómo han evolucionado los departamentos de marketing, cómo se organizan y cómo interactúan con los demás.

La Evolución del Departamento de Marketing

El moderno departamento de marketing es el producto de una larga evolución, en la que pueden distinguirse al menos cinco etapas que se desarrollan a continuación:

DEPARTAMENTO DE VENTAS SIMPLE • Todas las empresas empiezan con cinco funciones básicas. Alguien debe conseguir y manejar el capital (finanzas), contratar a la gente (personal), realizar el producto o servicio (producción), venderlo (ventas) y llevar los libros (contabilidad). La función de ventas está capitaneada por un director que también vende. Cuando la empresa necesita investigaciones de mercado o de publicidad, el director de ventas gestiona igualmente estas funciones. Ver Figura 25-2(a).

DEPARTAMENTO DE VENTAS CON CIERTAS FUNCIONES DE MARKETING AUXILIAR • A medida que la empresa se expande para servir a nuevos consumidores o áreas geográficas, necesita fortalecer ciertas funciones de marketing diferentes de la de ventas. Por ejemplo, una empresa de la Costa Este que planea empezar en el Oeste debe llevar a cabo a priori una investigación de mercado, con objeto de conocer las necesidades de los consumidores y el potencial del mercado. Si abriera un negocio en el Oeste tendría que anunciar su

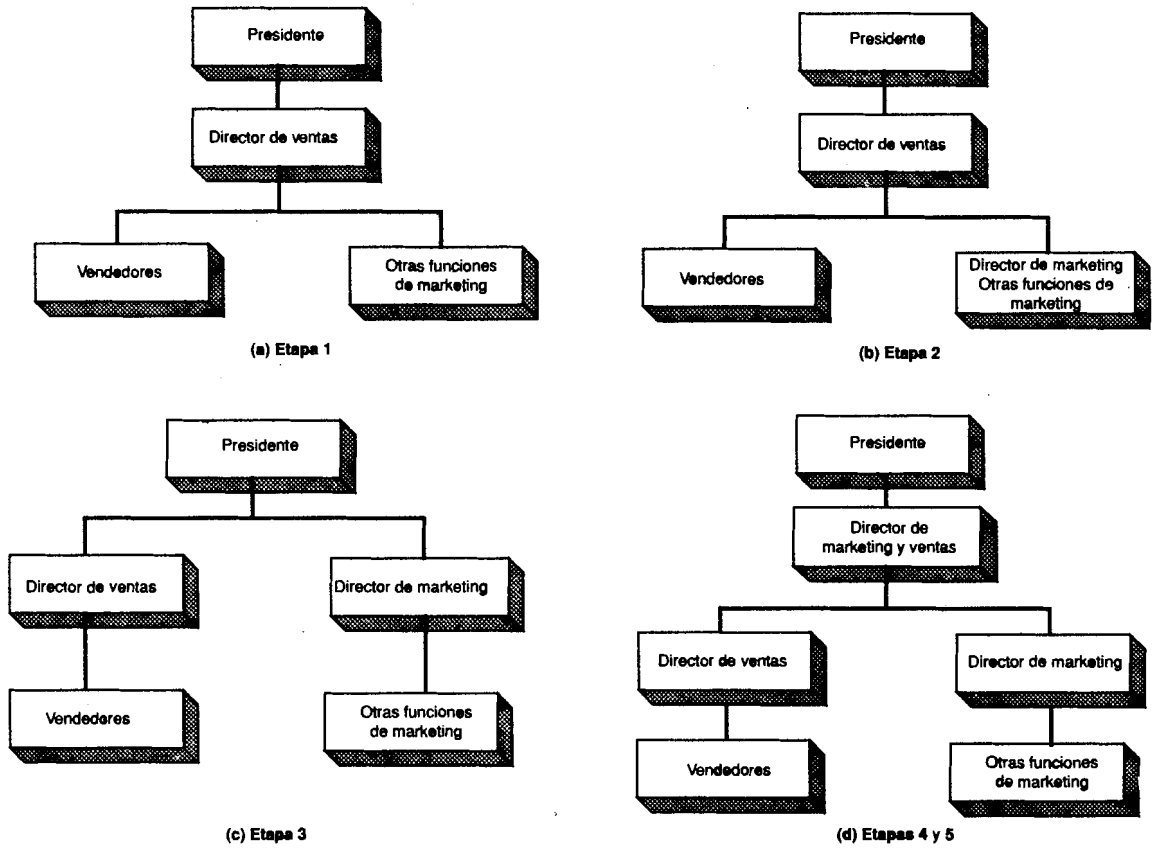


FIGURA 25-2
Fases en la Evolución del Departamento de Marketing

nombre y productos en la zona. El director de ventas debería entonces contratar especialistas en el manejo de éstas y de otras actividades de marketing, pudiendo contratar un *director de marketing* para dirigir estas funciones. Ver Figura 25-2(b).

DEPARTAMENTO DE MARKETING INDEPENDIENTE • El continuo crecimiento de la empresa aumenta el potencial productivo de las inversiones en otras funciones de marketing -investigación de mercados, desarrollo de nuevos productos, publicidad y promoción de ventas, servicio al cliente- que guardan relación con la actividad de la fuerza de ventas. Sin embargo, los directores de ventas continúan a menudo concediendo tiempo y recursos desproporcionados a la fuerza de ventas. El director de marketing, a su vez, pedirá más recursos, aunque normalmente recibirá menos de los que necesita, pudiendo llegar, en algunos casos, a la frustración.

Eventualmente el presidente de la empresa podrá darse cuenta de la ventaja de establecer un departamento de marketing independiente [ver Figura 25-2(c)], que estará capitaneado por un director de marketing, quien informará, junto con el director de ventas, al presidente o director ejecutivo. En esta etapa el marketing y las ventas son funciones separadas en la organización y se espera que trabajen en equipo.

Esta evolución, muy común en muchas empresas industriales, permite al presidente de la empresa conseguir una visión más equilibrada de las oportunidades y problemas de la misma. En el supuesto de que las ventas disminuyan, el presidente de la empresa pedirá soluciones al director de ventas, el cual podría recomendar contratar a más vendedores, aumentar las compensaciones por ventas, hacer un concurso de ideas, ofrecer mejor formación de los vendedores o bajar el precio para que el producto sea más fácil de vender. Entonces el presidente de la em-

presa podrá también pedir soluciones al director de marketing, que estará menos dispuesto a sugerir soluciones relacionadas con el precio y la fuerza de ventas y verá el problema más desde la perspectiva del consumidor o usuario ¿Está yendo la compañía detrás de los consumidores correctos? ¿Qué imagen tienen los consumidores de nuestra empresa y productos en relación con los de la competencia? ¿Hay cambios en las características de los productos, estilo, envase, otras formas de promoción etc., que tengan éxito garantizado? En general, el director de marketing realizará más esfuerzos por entender el problema que por intentar empujar directamente las ventas.

EL MODERNO DEPARTAMENTO DE MARKETING • Aunque se supone que los directores de ventas y marketing trabajan armoniosamente, su relación a veces es forzada y marcada por la desconfianza. El director de ventas se ofende al ver que el trabajo de la fuerza de ventas es cada vez menos importante en el mix de marketing, mientras que el director de marketing busca presupuestos para otras actividades diferentes de la directa de las ventas. Por otro lado, el director de ventas está orientado a corto plazo y preocupado por conseguir incrementar las ventas, mientras que el director de marketing se orienta a largo plazo, preocupándose por planificar los productos y las estrategias de marketing idóneas para satisfacer las necesidades de los consumidores a largo plazo.

Si existe excesiva desarmonía entre las actividades de ventas y las de marketing, el presidente de la empresa deberá colocar las actividades de marketing otra vez en manos del director de ventas, encargar al director ejecutivo la solución de los problemas que puedan aparecer o encargar de todo al director de marketing, incluyendo la fuerza de ventas. Esta última solución forma la base del moderno departamento de marketing, un departamento capitaneado por un director ejecutivo de marketing y ventas, con subdirectores que informan sobre cada función de marketing, incluída la de ventas. Ver Figura 25-2(d).

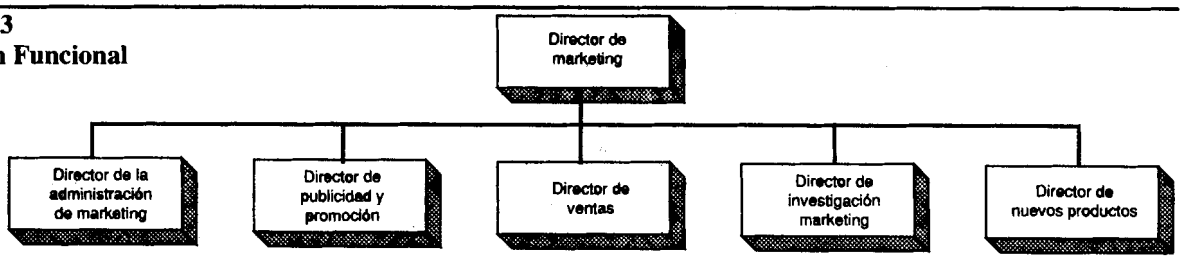
LA EMPRESA DE MARKETING MODERNA • Una empresa puede tener un departamento de marketing moderno y no funcionar con orientación de marketing, dependiendo de cómo vean los demás directores de la empresa la función del marketing. Si la ven principalmente como una función de ventas, están perdiendo el rumbo y si piensan que el departamento de marketing es el único que desarrolla esta función, también estarán desorientados ya que todos los departamentos deben trabajar para satisfacer a los consumidores y por lo tanto hacer marketing. Marketing no es sólo un departamento, sino una filosofía empresarial. Si la compañía la acepta, será una moderna empresa de marketing.

Formas de Organizar el Departamento de Marketing

Los modernos departamentos de marketing pueden organizarse de diversas formas. Toda organización debe tener en cuenta las cuatro dimensiones de la actividad de marketing: *funciones, áreas geográficas, productos y consumidores.*

ORGANIZACION FUNCIONAL • La forma de organizar el departamento de marketing más comúnmente utilizada consiste en que sus especialistas funcionales informen al director del departamento para que que coordine sus actividades. La Figura 25-3 nos muestra cinco especia-

FIGURA 25-3
Organización Funcional


Director de marketing
Director de la administración de marketing
Director de publicidad y promoción
Director de ventas
Director de investigación marketing
Director de nuevos productos

listas. Se podrían incluir otros como un director de servicios al cliente, un director de planificación de marketing o un director de distribución física.

La mayor ventaja de esta organización es su simplicidad administrativa. Por otra parte, pierde efectividad a medida que la empresa incrementa sus productos y mercados. En primer lugar, porque no existe una planificación adecuada para productos y mercados específicos, puesto que no hay nadie que se responsabilice de todos los productos y mercados. Se olvidan los productos a los que nadie presta un especial interés. En segundo lugar, cada grupo funcional compite con los demás, para conseguir un mayor presupuesto y estatus. El director de marketing, por lo tanto, tiene que sopesar los reclamos de cada especialista y afrontar el difícil problema de coordinación que esto supone.

ORGANIZACION GEOGRAFICA • Una empresa que venda a nivel nacional debe organizar su fuerza de ventas (y en ocasiones otras funciones) en términos geográficos. El director de ventas nacional puede supervisar a cuatro directores de ventas regionales, los cuales supervisan a seis directores de zona y éstos, a su vez, a ocho directores de distrito, cada uno de los cua-

ENTORNO DE MARKETING Y TENDENCIAS 25-1

REGIONALIZACION: ¿UNA MODA PASAJERA O LA NUEVA ERA DEL MARKETING?

Durante todo este siglo las principales empresas de productos de consumo han mantenido dos principios de marketing masivo: la estandarización de los productos y la identificación de marca a nivel nacional, comercializando los mismos productos por todo el país y de la misma forma. Sin embargo, empresas como Campell, Procter & Gamble, General Foods y H. J. Heinz, entre otras, han probado recientemente una nueva aproximación- *la regionalización*- En lugar de comercializar sus productos de manera uniforme por todo el país y a todos los consumidores, están fabricando "a la medida" los productos, la publicidad, las promociones de venta y los esfuerzos de venta personal, con el objeto de amoldarse a los gustos y necesidades de regiones específicas, ciudades e incluso vecindarios.

El desarrollo de la regionalización ha sido impulsado por múltiples factores. En primer lugar, el masivo mercado americano ha ido poco a poco fragmentándose en pequeños segmentos para la mayoría de los productos. Por un lado, ha surgido el segmento infantil; por otro, el de los adultos, el de los padres sin hijos; el de los negros, el de los hispanos o el de las mujeres trabajadoras y, así, una larga lista. Crear un producto o programa que resulte atractivo para todos estos grupos resulta muy difícil para los especialistas en marketing. Otro factor que ha impulsado la regionalización ha sido la mejora de las técnicas de investigación comercial y de información. Por ejemplo, la información extraída de los lectores de escaners de una tienda, permite realizar el seguimiento de las ventas de un producto almacén por almacén, ayudando a las empresas a prever los problemas y oportunidades que puedan surgir en determinadas actividades de marketing. También el creciente poder de los detallistas impulsa a la regionalización, ya que estos obtienen de los escaners gran cantidad de información que les fortalece frente a los fabricantes. Además, la competencia por conseguir las mejores posiciones en el lineal, controlado por el detallista, ha aumentado estrepitosamente durante los últimos años. Un supermercado medio, hoy en día, lleva unas trescientas mil unidades en stock, introduciéndose cada día unas diez unidades más. Los detallistas suelen actuar con indiferencia ante las grandes campañas de marketing a nivel nacional. Prefieren los programas locales que se ajustan a sus esfuerzos promocionales y se dirigen a los consumidores de sus propias ciudades o vecindarios. Así pues, para contentar a los detallistas y conseguir una buena posición en el lineal, las empresas productoras tienen que distribuir su presupuesto de marketing en promociones locales a nivel de tienda.

Sopas Campbell fue pionera en la segmentación del mercado en base a criterios regionales. Ya desde el principio, Campbell tenía marcas regionales que funcionaban muy bien. Actualmente vende en el Suroeste sus judías Ranchero, sopa

les supervisa a su vez a diez vendedores. El grado de control aumenta a medida que bajamos del director de ventas nacional a los directores de ventas de distritos. La mayor proximidad permite a los directores dedicar más tiempo a sus subordinados y garantizar, cuando los objetivos de ventas sean complejos, que los vendedores estén bien pagados y tengan una importante influencia en los beneficios de la empresa.

Algunas empresas añaden actualmente especialistas de área (directores de marketing regionales o locales) para apoyar los esfuerzos de ventas que requieren determinados mercados específicos de gran volumen. El especialista de mercado de Los Angeles, por ejemplo, conocería muy bien a los consumidores y ámbito comercial de la ciudad, ayudando a los directores de marketing de las oficinas centrales a ajustar su marketing mix para lograr las mayores ventajas de las oportunidades que pudieran surgir. Los especialistas en mercados locales prepararían planes anuales y a largo plazo para vender todos los productos de la empresa, actuando como nexo entre el personal de marketing de la oficinas centrales y la fuerza de ventas. (Para ampliar, ver Entorno de Marketing y Tendencias 25-1).

ENTORNO DE MARKETING Y TENDENCIAS 25-1

Creole en el Sur y sopas de judías rojas en las áreas hispanas. Para la zona del Noroeste, dónde gusta la vinagreta muy fuerte, creó escabeche Zesty. Estas y otras marcas que responden a los gustos de cada región, aumentan las ventas anuales de Campbell. Pero quizás lo más significativo que haya hecho Campbell, sea reorganizar toda la actividad general de marketing para ajustarla a las actividades regionales. Ha dividido su mercado en 22 regiones, cada una de las cuales tiene como responsabilidad planificar los programas de marketing, con su presupuesto autónomo para publicidad y promoción. La empresa ha destinado de un 15% a un 20% de su presupuesto total de marketing a financiar el marketing regional; pudiéndose elevar hasta un 50%.

Los directores de marketing y vendedores de cada región tienen autoridad para hacer publicidad y promoción ajustadas a sus necesidades y a las condiciones de sus mercados. Utilizan llamamientos a los que pueda responder su público y eligen los medios más adecuados de publicidad en el área, desde los periódicos y la radio, hasta parquímetros, carritos de compra y circulares eclesiásticas. Trabajan estrechamente con los detallistas de las regiones en la exposición de los productos, cupones de oferta, precios especiales y actividades promocionales. Por ejemplo, un director de ventas de Campbell ofreció el producto Pork & Beans, al precio que tenía hace cincuenta años, para celebrar el cincuenta aniversario de un detallista. Estos esfuerzos tan localizados consiguen siempre el apoyo de los detallistas y provocan ascensos en las ventas.

Aunque esta segmentación de mercado en base a criterios regionales promete mucho, también presenta ciertos problemas. Ofrecer muchos productos y programas a nivel regional, supone un coste de marketing y producción muy elevado. Permitir que los empleados de cada área tomen sus propias decisiones, origina numerosos problemas a nivel de calidad, planificación y control. Además, los vendedores exigen mucha formación y asesoramiento.

Esta forma de segmentación está aún poco desarrollada, ni siquiera Campbell consiguió llevar hasta el final su estrategia. Muchos especialistas en marketing ven esta segmentación como una moda, al pensar que las empresas pronto encontrarán que los beneficios extras no cubren los gastos adicionales que esta estrategia implica. Otros, sin embargo, opinan que la regionalización revolucionará la comercialización de los productos finales. Quedaron atrás los días en que las empresas podían comercializar de forma indiferenciada un sólo producto, utilizando la misma campaña para todo el país. Para éstos la regionalización marca el principio de una nueva era del marketing.

***Fuente*: Ver Christine Dugas, Mark N. Vamos, Jonathan B. Levine y Matt Rothmann, "Marketing's New Look", *Business Week*, 26 de Enero, 1.987, pp. 64-69; Al Urbanski, "Repackaging the Brand Manager", *Sales & Marketing Management*, Abril 1.987, pp.42-45; Scott Hume, "Excecs Favor Regional Approach", *Advertising Age*, 2 de Noviembre, 1.987, p. 36; "National Firms Find that Selling to Local Tastes Is Costly, Complex", *Wall Street Journal*, 9 de Febrero, 1.987, p. B1; y Joe Schwartz, "Rock Soup", *American Demographics*, Abril 1.989, p. 66.**

ORGANIZACION DE GESTION DE PRODUCTO Y MARCA • Las empresas que producen variedad de productos y marcas emplean a menudo una organización de gestión de producto y marca, que no sustituye a la funcional, sino que constituye otro nivel de dirección. Capitaneada por el director de productos, supervisa a los directores de grupos de productos, quienes a su vez lideran a los directores de productos o marcas específicas.

Una organización de gestión de producto sólo tiene sentido en el supuesto de empresas que fabriquen productos muy diferentes o en el de que su número exceda a la capacidad de trabajo de una organización de dirección funcional.

En 1.927 Procter & Gamble utilizó por primera vez este tipo de organización. Una nueva empresa de jabones, Camay, que tenía problemas, seleccionó a un joven ejecutivo, Neil H. McElroy (más tarde presidente de Procter & Gamble) para que se dedicara exclusivamente al desarrollo y promoción de este producto. Su trabajo fue todo un éxito y la empresa pronto incorporó otros directores de producto.

Desde entonces, muchas empresas han utilizado la organización de gestión de producto. General Foods, por ejemplo, organiza sus divisiones de esta manera. Tienen diferentes directores de grupos de productos: unos se encargan de los cereales, otros de la alimentación de animales domésticos y otros de las bebidas. En el grupo de los cereales existen varios directores de producto: nutricionales, preazucarados para niños o para toda la familia. El director de los cereales nutricionales supervisa, a su vez, a los distintos directores de marca. [1]

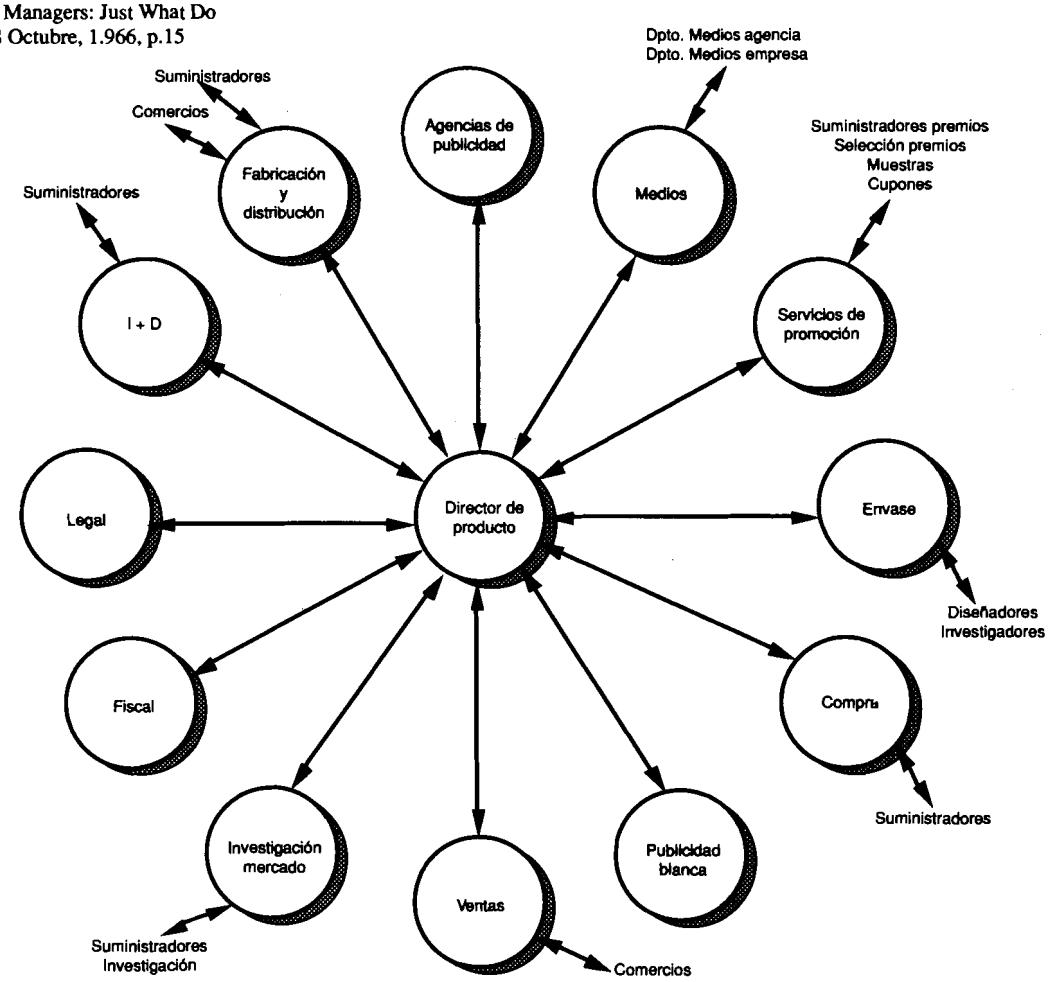
La función de los directores de producto consiste en desarrollar planes para los productos, gestionarlos, comprobar sus resultados y realizar las correcciones pertinentes. Esta responsabilidad puede dividirse en seis tareas:

- Desarrollar una estrategia competitiva para el producto a largo plazo.
- Preparar un plan anual de marketing y una previsión de ventas.
- Trabajar con agencias de publicidad y de gestión en los puntos de ventas para desarrollar promociones y campañas.
- Estimular a la fuerza de ventas y a los distribuidores para que apoyen el producto.
- Recoger constantemente información sobre la evolución del producto, sobre las actitudes de los consumidores y distribuidores y sobre los problemas y oportunidades que puedan surgir.
- Mejorar el producto para que se ajuste a las necesidades del mercado.

Estas funciones básicas son comunes, tanto para productos de consumo como para productos industriales. A pesar de ello, existen diferencias en sus tareas y prioridades concretas. Los directores de producto de consumo gestionan generalmente un menor número de productos que los industriales e invierten más en publicidad y promoción de ventas. Emplean más tiempo trabajando con otras personas de la misma empresa o con diversas agencias, dedicando poco tiempo al consumidor. Son generalmente más jóvenes y suelen estar mejor formados. Por el contrario, los directores de productos industriales, piensan más en los aspectos técnicos del producto y en las posibles mejoras de diseño. Dedican más tiempo al personal del departamento de ingeniería y al de laboratorios. Trabajan más cerca de la fuerza de ventas y de los compradores más importantes. No dan tanta importancia a la publicidad, promoción de ventas y a los precios de promoción. Enfatizan en mayor medida los aspectos racionales del producto que los emocionales.

El sistema de gestión por productos supone varias ventajas. La primera es que el director de producto es capaz de desarrollar un mix de marketing del producto más eficaz en términos de coste. En segundo lugar, el director de producto es capaz de reaccionar más rápidamente ante los problemas que puedan surgir en el mercado que un comité de especialistas. Además, las marcas menos significativas se rechazan en menor medida, porque cuentan con un defensor. Finalmente, la gestión por productos es un método excelente de formación de jóvenes ejecutivos, ya que los introduce en todas las áreas operativas de la empresa (ver Figura 25-4).

FIGURA 25-4
El Sistema de Gestión de Productos
Fuente: Adaptado de "Product Managers: Just What Do They Think?" *Printer's Ink*, 28 Octubre, 1.966, p.15



Pero estas ventajas tienen un precio. Primero, la gestión por productos provoca conflictos y frustraciones.[2] Por lo general, los directores de producto no tienen la suficiente autonomía de decisión como para desarrollar de forma efectiva sus responsabilidades. Deben ser persuasivos para conseguir la colaboración del departamento de publicidad, ventas, producción, etc. Se supone que son "mini-directores", pero se les suele tratar como colaboradores de nivel inferior. Se les inunda con tareas de carácter burocrático y, a menudo, tienen que pasar por encima de otras personas para que el trabajo se realice.

Segundo, los directores de producto se convierten en expertos de su producto, pero rara vez lo son en alguna tarea o función. Se tambalean entre su posición de especialistas y el miedo a ser dominados por verdaderos experto, lo cual, desgraciadamente, ocurre cuando el producto depende en gran medida de un tipo concreto de especialidad, como puede ser la publicidad.

Tercero, el sistema de gestión por productos es a la larga más costoso, en términos económicos, de lo que se puede prever. En un principio se nombra a una persona para la gestión de cada uno de los productos importantes. Después, estos directores de producto se encargan también de gestionar los productos de menor relevancia, ante lo cual, abrumados por el trabajo, tratan de conseguir un *director de marca asociado*. A pesar de ello, el trabajo supera su capacidad, de tal forma, que intentan persuadir a la dirección para que se les asigne un *asistente de marca*. Como consecuencia, se produce una elevación de los costes. Al mismo tiempo la empresa continúa aumentando su número de especialistas en tareas como envasado, medios de comunicación, promoción de ventas, estudios de mercado, análisis estadístico, etc. La empresa se enfren-

ta, por lo tanto, a una costosa estructura compuesta, no sólo por directores de producto, sino además por especialistas en las diversas funciones.

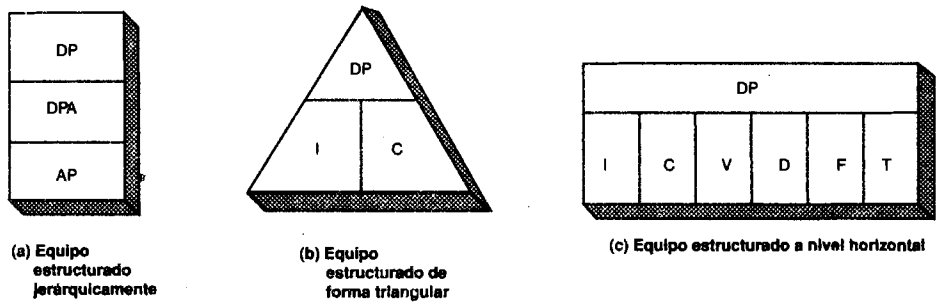
Cuarto, los directores de marca gestionan su marca, generalmente, durante un periodo de tiempo reducido. Los directores de producto o cambian de producto o de marca, o son transferidos a otra empresa, o abandonan totalmente la gestión del producto. Su implicación con la marca conlleva un sistema de planificación de marketing a corto plazo, que se contradice con la intención de consolidar a largo plazo los puntos fuertes de la misma.

Pearson y Wilson sugirieron cinco pasos para mejorar la eficacia de este tipo de organizaciones: [3]

- *Fijar con Claridad los Límites de Responsabilidad del Director sobre el Producto* (son personas que proponen, no personas que deciden).
- *Establecer un Proceso de Desarrollo y Control de las Estrategias que Proporcione al Director de Producto una Estructura Conforme* (demasiadas empresas permiten que sus directores de producto desarrollen planes de marketing superficiales, basados en un montón de estadísticas pero con poco sentido estratégico).
- *Tener en Cuenta las Posibles Areas de Conflicto entre el Director de Producto y el Especialista en Alguna Función, a la Hora de Definir sus Responsabilidades Respectivas* (clarificar qué decisiones debe tomar cada uno y cuáles deben compartir).
- *Establecer el Proceso a Seguir en Caso de Conflicto de Intereses entre el Sistema de Gestión por Productos y el de Gestión Funcional* (ambas partes deberían informar de estos temas, por escrito, a la dirección).
- *Establecer un Sistema de Evaluación de Resultados que sea Consistente con las Responsabilidades del Director de Producto* (si el director de producto influencia de alguna forma la rentabilidad, se le debería dar mayor control sobre los factores que influyen en la misma).

Una segunda alternativa es la de pasar de la existencia de un director para cada producto, a la fijación de un equipo gestor. De hecho, existen tres tipos de estructuras de gestión en equipo (ver Figura 25-5).

- *Equipo Estructurado Jerárquicamente* : compuesto por un director de producto, un director asociado y un asistente [Figura 25-5(a)]. El director de producto es el líder del grupo y a su vez el encargado de las relaciones con el resto de los ejecutivos de la empresa, a fin de lograr su colaboración. El director de producto asociado le ayuda en sus tareas y en el trabajo de oficina. El asistente realiza la mayor parte del trabajo burocrático y del análisis rutinario.
- *Equipo Estructurado de Forma Triangular*: compuesto por un director de producto y dos asistentes especializados. Uno se encarga de la investigación comercial y el otro de la comunicación de marketing [Figura 25-5(b)]. Este diseño es el de la Central Ferroviaria de Illinois, dónde varios equipos de tres personas gestionan los diferentes servicios que presta la compañía. La compañía Hallmark cuenta también con "equipos de marketing" compuestos por un director de mercado (el líder), un director de marketing y un director de distribución.
- *Equipo Estructurado a Nivel Horizontal* : compuesto por un director de producto, especialistas en marketing y en otras actividades [ver Figura 25-5(c)]. La compañía 3M subdividió su división comercial en nueve equipos encargados de la planificación de cada área de negocio. Cada equipo tenía un líder de grupo y representantes de venta, marketing, financieros, científicos, ingenieros, etc. En lugar de tener un solo director de producto responsable de la planificación global, el director de producto comparte dicha responsabilidad con los representantes de los departamentos clave de la compañía. La aportación del equipo al proceso de planificación de marketing es fundamental y cada miembro del grupo podría incluso influenciar a su vez al personal del departamento del que proviene. El paso posterior a la creación de un equipo como este, consiste en la formación de una división para cada producto.



(a) Equipo estructurado jerárquicamente

(b) Equipo estructurado de forma triangular

(c) Equipo estructurado a nivel horizontal

FIGURA 25-5
Tres Tipos de Estructuras de Gestión en Equipo

DP= director de producto, DPA= director de producto asociado
AP= asistente de producto, I= investigador de mercado,
C= especialista en comunicación, V= director de ventas,
D= especialista en distribución, F= especialista en finanzas,
T= técnico ingeniero

Una tercera alternativa es la de eliminar a los directores de productos de escasa relevancia, asignando la gestión de los mismos a los directores restantes. Esta alternativa es factible para aquellos productos que apelen a un conjunto similar de necesidades. Así, las empresas de cosmética no necesitan directores de producto independientes, ya que los productos satisfacen una necesidad fundamental única - la belleza-, mientras que una empresa de productos de aseo personal necesitaría diferentes directores para los analgésicos, el jabón o el champú, debido al diferente uso e imagen de dichos productos.

Se están produciendo diversos cambios en los sistemas de gestión de los productos. [4] En el apartado Entorno de Marketing y Tendencias 25-2 se comentan los fenómenos actuales que afectan al futuro de la gestión de marca.

Organización de la Gestión en Función de los mercados

Muchas empresas venden sus productos en diversos mercados. Por ejemplo, Smith Corona vende sus máquinas de escribir eléctricas a individuos, empresas y al mercado gubernamental. La compañía americana Steel vende sus aceros a la industria ferroviaria, construcción y al sector público. Cuando existen grupos de consumidores distintos, no sólo en sus preferencias sino también en sus actuaciones, es deseable una organización de la gestión en función de los mercados. El *director general de mercados* supervisa a los diversos directores que tienen un mercado asignado (también llamados directores de desarrollo de mercado, especialistas de mercado o especialistas de sector). Los *directores de mercado* llevan a cabo todas aquellas tareas que se estiman necesarias. Los más importantes pueden incluso llegar a contar con la colaboración de varios especialistas, de quienes reciben informes.

Los directores de mercado no son personal de línea, siendo responsables de funciones muy similares a las del director de producto. Desarrollan planes anuales y a largo plazo de sus mercados. Deben analizar hacia dónde se dirige el mercado y qué nuevos productos debería ofrecer la empresa. La evaluación de su actuación se realiza más en base a su contribución al crecimiento de la cuota de mercado que a la rentabilidad del mismo. Este sistema de organización conlleva las mismas ventajas e inconvenientes que el sistema de gestión por productos. Su ventaja más importante es que las actividades de marketing se organizan de forma adecuada a la satisfacción de las necesidades de los diferentes grupos de consumo y no en base a las funciones del marketing, criterios geográficos o por productos.

Son varias las empresas que están modificando su estructuración en la dirección de las tendencias del mercado. Hanan denomina a estas empresas *organizaciones orientadas al mercado*, argumentando que la "única forma de asegurar un enfoque hacia el mercado es la de estructurar la empresa, de forma que los mercados más relevantes se conviertan en centros alrededor de los cuales se establezcan las divisiones de la empresa". [5] La política de ventas de Xerox

ENTORNO DE MARKETING Y TENDENCIAS 25-2

¿CUAL ES EL FUTURO DE LA GESTION DE MARCAS?

La gestión de marcas se ha consolidado como sistema de gestión en las empresas de bienes de consumo. A pesar de ello, el entorno en el que se creó y dirigió ha sufrido una importante alteración, cuestionándose actualmente su eficacia.

Los actuales directores de marca se encuentran con una doble obligación: intentar incrementar los beneficios, limitando a su vez la ampliación de los recursos para conseguirlo. Las empresas se están cuestionando la necesidad de la existencia de directores y asistentes de marca. Tres factores de entorno cuestionan actualmente su supervivencia:

1. *El Creciente Poder de Negociación de los Canales de Distribución y la Creciente Importancia de la Promoción de Ventas*: los más importantes distribuidores de productos de consumo -cadenas de supermercados y comerciantes masivos- están actualmente creciendo y demandando mejores condiciones por parte de las empresas, a cambio de una participación en el lineal. Estos distribuidores se interesan principalmente por generar un mayor movimiento de stock, presionando a los fabricantes a fin de conseguir más y mejores acuerdos comerciales. La fuerza de ventas, que informa a los directores de marca de la imposibilidad de conseguir una mejor situación en el lineal si no se llegan a estos acuerdos comerciales, siente también esta presión. Como consecuencia, los directores de marca invierten más dinero en promociones de venta, limitando los fondos dedicados a sus marcas.

   Además, los grandes minoristas demandan a los fabricantes más acuerdos promocionales de todo tipo y para varios productos. Desean acuerdos multimarca en la medida en que éstos mejoran su competitividad. Este tipo de acuerdos debe gestionarse a nivel superior al de los directores de marca, a los que se está reduciendo consecuentemente, competencia sobre los presupuestos de promoción de ventas.

   En la medida que aumenta la importancia de la promoción de ventas, los fabricantes toman conciencia de su falta de organización para una gestión eficaz de la misma. En un principio, la promoción de ventas se encontraba bajo el control del director de marca. Posteriormente, algunas empresas nombraron a un especialista en promoción de ventas, a fin de que asesorase al director de marca en la elección de políticas de recompensa y cupones, efectivas. Mientras tanto, la fuerza de ventas de la empresa continúa presionando para que se invierta más en promoción de ventas. Se plantean las siguientes cuestiones: ¿Qué proporción del presupuesto total debería invertirse en promoción de ventas? ¿Cómo debería distribuirse dicha proporción entre la promoción dirigida al mercado y la dirigida a los consumidores? Desafortunadamente, las decisiones se toman más actualmente desde el punto de vista político, que desde el racional.

2. *Descenso de la Efectividad en Costes de la Publicidad*: los directores de marca están viendo actualmente cómo reducen los presupuestos publicitarios, su herramienta más conocida. Además, la publicidad masiva -en concreto la televisión- está perdiendo efectividad en relación a su coste. Cada vez menos personas ven la televisión y además, una gran proporción de la audiencia, no formará probablemente parte del público objetivo del producto anunciado. El dinero podría invertirse más efectivamente en estudios de nivel de interés de las marcas y categorías de producto, mercado a mercado. Pero los directores de marcas no conocen tan profundamente los mercados individuales. Las empresas están desarrollando actualmente planes de marketing para áreas específicas a través de especialistas en las mismas.
3. *Descenso de la Lealtad de Marca por Parte de los Consumidores*: los consumidores han sido invadidos con tal cantidad de "ventas especiales" que, actualmente, existe más inclinación hacia este tipo de "tratos comerciales" que hacía la marca en sí. El campo de aceptación de las marcas por los consumidores está aumentando progresivamente. Las cuotas de mercado de cada marca son cada vez más volátiles, debido a que actualmente los compradores las seleccionan dependiendo de las condiciones de compra. La evolución semanal o mensual de la cuota de mercado de las marca es cada vez menos significativa y de menos utilidad a la hora de fijar la distribución del presupuesto entre las mismas. Es la alta dirección quien tiene que tomar entonces la decisión.

ENTORNO DE MARKETING Y TENDENCIAS 25-2

Estos fenómenos fuerzan a las empresas de bienes de consumo a reconsiderar la gestión de sus marcas. Existen dos soluciones competitivas:

1. *Cambiar el Enfasis del Trabajo del Director de Marca*: una línea de pensamiento sostiene que los directores de marca deben limitar el tiempo que dedican a la planificación promocional y prestar una mayor dedicación a la mejora del producto y de la producción. Normalmente los directores de marca tienen poco tiempo para pensar en la creación de flancos y extensiones de la marca, lo cual obliga a las empresa a contratar nuevos especialistas dentro de las marcas o categorías de producto. Por otra parte, el director de marca tampoco se encuentra muy relacionado con temas de producción o de logística. Consiguientemente, debería considerarse que el director de marca se responsabilizara de la mejora del producto y lograra una política de producción-distribución efectiva.

2. *Introducción de una Dirección por Categorías de Producto*: otra línea de pensamiento sostiene que la compañía debería introducir la dirección por categorías de producto en la gestión de sus marcas. P&G se encontró con que existía una gran competencia entre sus propias marcas dentro de una misma categoría: Sus aceites Puritan y Crisco luchaban por conseguir un mayor presupuesto a pesar de que uno se lo mereciera más que el otro; su marca Cheer comenzó a copiar a la marca Tide, diluyendo de esta forma el posicionamiento de la segunda. P&G ante ello respondió: los directores de marca son ahora responsables ante un nuevo equipo de dirección por categorías de producto encargado de la resolución de conflictos, protección de los posicionamientos, distribución de los presupuestos y desarrollo de nuevas marcas dentro de una misma categoría de producto. Nabisco emprendió un camino diferente, según el cual en lugar de nombrar varios directores para sus diversos tipos de pastelitos, creó equipos encargados de la gestión de sus tres categorías de producto: pastelitos para adultos, pastelitos para niños y pastelitos nutritivos. Cada equipo gestiona en la actualidad varias marcas con la colaboración de especialistas en publicidad, promoción de ventas, envasado, extensión de la línea y desarrollo del negocio. Como consecuencia de ello, se ha reducido el número de directores intermedios, creando una organización más reducida.

La reducción del número de directores de marca podría acarrear, a su vez, la de sus homólogos en las agencias de publicidad -conocidos como ejecutivos de cuenta-. Muchas empresas de bienes de consumo están presionando a las agencias de publicidad para que reduzcan sus costes, teniendo en cuenta la reducción de la eficacia de la publicidad en medios masivos. Normalmente, las empresas preparan sus propios planes de comunicación para la marca y buscan simplemente un buen creativo y una buena planificación de medios en la agencia de publicidad. Se preguntan qué papel juegan los ejecutivos de cuenta y sus asistentes. Algunas compañías informan a sus agencias que, o reducen sus precios o cambiarán de suministrador, lo que obliga a éstas a reconsiderar sus modelos de organización y el papel de los ejecutivos de cuenta.

La realización de cambios en el sistema de gerencia de marca no es fácil. Todos los que se sienten afectados, luchan de alguna forma, porque estos cambios destruyen su sistema normal de promoción. Cualquier empresa en la que se rumorea el posible abandono del sistema de directores de marca, pierde algunos de sus mejores ejecutivos antes de que pueda reorganizarse y la transición, en cualquier caso, resulta difícil.

Sin embargo, los cambios deben forzosamente producirse. De hecho, el sistema de gestión de marcas está orientado a la venta y no al consumidor. Los directores de marca se centran en empujarlas hacia todos los lugares y hacia todas las personas. Incluso la dirección por categorías de productos se encuentra centrada en el producto y no en el cliente. Recientemente, Colgate se ha movido desde la *dirección por marcas* (Colgate pasta de dientes) pasando por la *dirección por categorías de productos* (pasta de dientes), hacia un nuevo nivel, *dirección en base a las necesidades del cliente* (higiene bucal). Este último paso centra la organización en las necesidades del cliente.

Fuente: Véase Robert Dewar y Don Schultz, "The Product Manager, An Idea Whose Time Has Gone", *Marketing Communications*, Mayo 1.989, pp. 28-35; y "The Marketing Revolution at Procter & Gamble", *Business Week*, 25 de Julio, 1.988, pp. 72-76.

ha dejado de basarse en un criterio geográfico, para pasar a utilizar una estrategia sectorial. La compañía Mead ha planificado sus actividades de marketing en función de los diversos mercados a los que se dirige: sector de la construcción y mobiliario, sector de la educación y sector del ocio.

La compañía Heinz ilustra esta adopción de orientación hacia el mercado. Heinz comercializaba diversas marcas, en función de las cuales estructuraba sus actividades de marketing. En un principio, la empresa contaba con un director encargado de la gestión de cada uno de los productos comercializados por la empresa: sopas, especias, puddings, etc. Cada director de producto estaba encargado de la venta de su producto, tanto a los establecimientos de alimentación como a las instituciones. Posteriormente Heinz estableció un sistema de organización de sus actividades de marketing específico para la venta a las instituciones. A pesar de que existía un menor conocimiento sobre dicho mercado, se había detectado un crecimiento superior al de las ventas en los establecimientos de alimentación. Finalmente, Heinz creó tres grandes grupos de mercados: establecimientos de alimentación, restaurantes e instituciones. Cada equipo responsable de estos mercados estaba compuesto por varios especialistas en el mismo. Por ejemplo, la división institucional contaba con especialistas en colegios, universidades, hospitales e instituciones penitenciarias.

> La persona a cargo de las instituciones penitenciarias tenía que visitar a los jefes de cocina de las mismas, a fin de conocer sus necesidades alimenticias y sus presupuestos. De esta forma podía plantearse posibles modificaciones o adaptaciones del ketchup, sopa, mostaza u otros productos, en forma de reducciones de coste, a fin de poder competir con el resto de proveedores. Así, Heinz utilizaba un tomate de menor calidad y aumentaba el tamaño de los envases, a fin de llegar a ser competitivo. Este mercado parece ser un mercado en crecimiento además de ser un mercado "cautivo".

LA ORGANIZACION DEL SISTEMA PRODUCTO/MERCADO • Cuando una empresa no sólo produce diversos productos sino que además dirige cada uno de ellos a diversos mercados, se presenta un gran dilema. Se podría seguir un sistema de gestión por productos, lo cual requiere que los directores de producto estén familiarizados con los diversos mercados a los que se dirige el producto. Por otra parte, podría seguirse un sistema de gestión por mercados, que implica que los directores de cada mercado conozcan en profundidad los diferentes productos que la empresa comercializa en los mismos. Finalmente, podría establecerse un sistema de *organización matricial*.

Du Pont es una de las empresas que se ha decidido por esta última alternativa (ver Figura 25-6). [6] El departamento responsable de la fibra textil está compuesto por diferentes directores de producto -rayón, acetato, nylon, orlón y dracán. Además, el departamento cuenta con directores responsables de cada uno de los mercados atendidos por la empresa -ropa masculina, ropa femenina, decoración del hogar y mercados industriales. Los directores de producto planifican las ventas y la rentabilidad esperada de cada una de las distintas fibras comercializadas por la empresa. La finalidad de su trabajo es la de expandir la demanda de sus productos. A fin de poder realizar una estimación de las ventas de su producto en cada mercado, piden la colaboración de los directores de mercado, los cuales por su parte, enfocan sus esfuerzos, en mayor medida, hacia la identificación y satisfacción de las necesidades del mismo. En su planificación, cuentan con la colaboración de los directores de producto en todo lo referente a precios, beneficios ofrecidos, etc. La previsión de ventas realizada por los directores de producto y la realizada por los directores de mercado, debe ascender a un mismo total.

Una organización matricial sería por lo tanto deseable en empresas multiproducto o multimercado. El problema de este tipo de organización es su elevado coste y su conflictivo potencial. De una parte está el coste que supone mantener a todos los directores, de otra, existe una duda sobre la persona en la que debe recaer la autoridad y la responsabilidad. He aquí dos de los numerosos dilemas que se plantean:

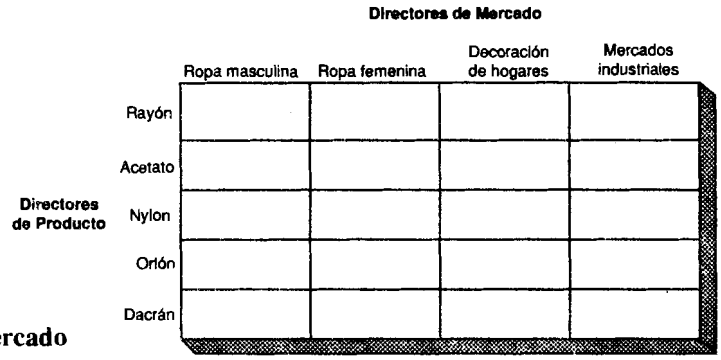


FIGURA 25-6
La Organización del Sistema Producto/Mercado

- *¿Cómo Debe Organizarse la Fuerza de Ventas?* ¿Deberían existir fuerzas de ventas diferentes para el rayón, nylon y para cada una de las restantes fibras? o ¿Deberían organizarse de acuerdo con los diversos mercados atendidos por la empresa -masculino, femenino y otros mercados? ¿Sería una estrategia adecuada la no especialización de la fuerza de ventas?
- *¿Quién Debe Fijar los Precios de un Producto Particular en un Mercado Concreto?* ¿Debería tener el director de nylon la suficiente autoridad para establecer el precio de dicho producto en todos los mercados? ¿Qué ocurre si el director del mercado de ropa masculina considera perjudicial para su cuota de mercado no realizar concesiones especiales en el precio del nylon?

La mayoría de los directores solamente justifican la existencia de directores independientes en el supuesto de productos o mercados de gran relevancia para la empresa. Algunos no se sienten atemorizados por los posibles conflictos o costes en los que se incurre y piensan que los beneficios derivados de la especialización en productos y mercados supera con creces dichos inconvenientes. [7]

ORGANIZACION CORPORATIVA/DIVISIONAL • Al ir expandiéndose, las empresas multiproducto acostumbran a convertir sus grandes equipos de gestión de producto en divisiones diferentes. Cada división establece sus propios departamentos y servicios, originando el problema de decidir qué actividades y servicios de marketing quedarán centralizadas.

Las compañías fragmentadas en divisiones han buscado diferentes soluciones a este problema. El departamento de marketing de las grandes corporaciones puede seguir uno de estos tres modelos:

- *Marketing No Corporativo*: en algunas empresas no existe personal de marketing a nivel corporativo, porque no le ven sentido. Alternativamente las divisiones cuentan con su propio departamento de marketing.
- *Marketing Corporativo Moderado*: ciertas empresas cuentan con una pequeña proporción de su personal de marketing que actúe a nivel corporativo. Son pocas las tareas de este personal, que principalmente se centran en (a) ayudar a la alta dirección en la evaluación general de las oportunidades del mercado, (b) asesorar a las diversas divisiones de la empresa cuando se requiera, (c) apoyar a las divisiones que no cuenten con un departamento propio de marketing o que tenga poca consistencia, (d) promover la filosofía marketing al resto de departamentos.
- *Marketing Corporativo Intenso*: varias empresas cuentan con un personal de marketing que no sólo realiza las actividades anteriormente comentadas, sino que además presta una serie de servicios a las diferentes divisiones de la empresa. Estos especialistas de marketing prestan *servicios específicos de publicidad* (coordinación de la contratación de medios, publicidad institucional, revisión de la publicidad realizada por cada división desde el punto de vista de la imagen y el "gusto" de la misma, análisis de la inversión publicitaria), *promoción de ventas* (promociones a nivel general, compra de material

promocional), *investigación comercial* (análisis matemáticos avanzados, análisis del desarrollo o evolución de las actividades de marketing a nivel corporativo), *administración de ventas* (aconsejar una organización y política de ventas adecuada, desarrollo de los sistemas de recogida de información sobre ventas típicas, gestión de la fuerza de ventas encargada de las cuentas habituales) o servicios diversos (guiar la planificación de marketing, contratación y formación del personal de marketing). [8]

Se plantea la cuestión de si las compañías tienen alguna preferencia por alguno de estos modelos. La respuesta es negativa. Algunas compañías han creado recientemente un equipo de marketing corporativo por primera vez, ciertas han ampliado el ya existente, otras han reducido la competencia del mismo y algunas incluso lo han eliminado por completo.

La contribución del equipo de marketing corporativo varía en función de la etapa en la que se encuentre la empresa. La mayoría de las empresas comienzan con una escasa actividad de marketing a nivel de las divisiones, y generalmente, establecen un staff de marketing corporativo a fin de reforzar la filosofía marketing en cada división, formándolos y prestando diversos servicios. Algunos miembros del staff de marketing a nivel corporativo suelen ser transferidos posteriormente a la dirección de los departamentos de marketing de cada división. En la medida en que se va reforzando la filosofía y la actividad marketing en las divisiones, el marketing corporativo va perdiendo importancia para las mismas. Muchas empresas consideran incluso que el marketing corporativo ha cumplido su función y proceden a eliminar el departamento.

Sin embargo, existen tres razones que justifican la existencia de un departamento de marketing corporativo: la primera reside en servir como eje central sobre el cual controlar y dirigir las actividades y oportunidades de marketing de la empresa; la segunda consiste en ofrecer unos servicios de marketing básicos de forma más económica, al no deberlos realizar por duplicado en cada división; la tercera es la de responsabilizarse de la formación de los jefes de división, personal de ventas, etc., así como la de la implantación de la filosofía marketing. [9]

Relaciones del Departamento de Marketing con el Resto de los Departamentos

En principio, los niveles funcionales que integran el negocio deberían interactuar armoniosamente con el fin de conseguir los objetivos generales de la empresa. En la práctica las relaciones interdepartamentales se caracterizan a menudo por grandes rivalidades y desconfianza. Ciertos conflictos entre departamentos surgen como consecuencia de las diferencias de opinión sobre qué es lo mejor para los intereses de la compañía, algunos de los desajustes entre el buen hacer de cada departamento y el buen hacer de la compañía y otros, de los desafortunados estereotipos y prejuicios que pesan sobre ciertas áreas.

En una organización corriente cada departamento tiene su efecto en la satisfacción del consumidor a través de sus actividades y decisiones. Bajo el concepto marketing, todos los departamentos necesitan "pensar en el cliente" y trabajar conjuntamente para satisfacer sus necesidades y expectativas. El departamento de marketing tiene dos tareas: coordinar las actividades de marketing interno de la empresa y el marketing con las finanzas, la propia operativa empresarial y las otras funciones de la compañía, siempre en interés de los clientes.

Todavía reina un débil consenso sobre qué nivel de influencia y de autoridad debería ejercer el departamento de marketing sobre el resto de los departamentos para la realización de un marketing coordinado. En general, el director de marketing debe trabajar más de forma persuasiva que autoritaria.

Esta situación se ilustra adecuadamente en el caso del director de marketing de una importante línea aérea europea. Su tarea, consistente en aumentar la cuota de mercado de la línea aérea, no tiene, todavía, autoridad sobre otros niveles funcionales que afectan a la satisfacción del consumidor:

- No puede contratar o formar al personal de cabina (departamento de personal).
- No puede determinar el tipo o la calidad de la comida (departamento de aprovisionamientos).
- No puede reforzar los estándares de limpieza del avión (departamento de mantenimiento).
- No puede diseñar los horarios (departamento de operaciones).
- No puede establecer el precio del servicio (departamento financiero).

¿Qué controla? La investigación de mercados, la fuerza de ventas, la publicidad y la promoción. Sin embargo, debe trabajar en cooperación con otros departamentos para delimitar los factores claves que afectan al confort que el consumidor disfruta durante el viaje.

Con frecuencia, el resto de los departamentos se resisten a dirigir sus esfuerzos a satisfacer los intereses de los consumidores. De la misma forma en la que el departamento de marketing hace hincapié en mantener un punto de vista orientado hacia la satisfacción del consumidor, otros departamentos dan importancia a sus propias tareas, definiendo inevitablemente, los problemas y objetivos de la compañía desde su propio punto de vista. Como resultado, los conflictos de intereses son irremediables. La Tabla 25-1 resume las principales diferencias en la orientación entre el departamento de marketing y el resto de los departamentos. Examinaremos brevemente los aspectos más comunes que conciernen a cada departamento.

I+D • Los esfuerzos de la compañía por desarrollar nuevos productos con éxito se ven con frecuencia frustrados a causa de las pobres relaciones de trabajo existentes entre el departamento de I+D y el de marketing, que en muchos aspectos, representan dos culturas diferentes dentro de la organización. El departamento de I+D posee científicos y técnicos a quienes les gusta trabajar en problemas técnicos que supongan un reto, aunque no posean mucha relación con los ingresos por ventas a corto plazo, prefiriendo trabajar sin estar sometidos a un control o restricciones en lo que a costes de investigación se refiere. El personal del departamento de marketing/ventas posee una orientación hacia el negocio y se enorgullece de su comprensión práctica del mundo; son personas a las que les gusta desarrollar gran cantidad de nuevos productos con características diversas, con objeto de que se promocionen en el mercado, y se sienten obligados a prestar

TABLA 25-1
Resumen de los Conflictos Organizacionales entre el Departamento de Marketing con el Resto de los Departamentos

Departamento	Su Enfasis	Enfasis del Dpto. Marketing
I+D	Investigación básica	Investigación aplicada
	Calidad intrínseca	Calidad percibida
	Características funcionales	Características para la venta
Ingeniería	Diseño a largo plazo	Diseño a corto plazo
	Pocos modelos	Muchos modelos
	Componentes estándar	Componentes adaptados al consumidor
Compras	Líneas de producto cortas	Amplia línea de productos
	Componentes estándar	Componentes no estándar
	Precio del material	Calidad del material
	Grandes cantidades por su economía	Grandes cantidades para evitar la falta de stock
	Compras poco frecuentes	Compra inmediata para satisfacer necesidades
Producción	Producción a largo plazo	Producción a corto plazo
	Pocos modelos	Muchos modelos
	Modelos sin cambios	Frecuentes cambios en los modelos
	Pedidos estándar	Pedidos específicos y diferenciados
	Facilidad en la fabricación	Apariencia estética
	Control medio de calidad	Alto control de calidad
Finanzas	Aspecto racional del gasto	Inversión basada en la intuición
	Presupuestos estrictos e inflexibles	Presupuestos flexibles adecuados a necesidades
	Precios para cubrir costes	Precios con vista al mercado
Contabilidad	Transacciones estándar	Términos especiales y descuentos
	Pocos informes	Muchos informes
Créditos	Exhaustivo examen financiero	Mínimo examen financiero
	Riesgos de los créditos a largo plazo	Examen de riesgos a medio plazo
	Duros términos para la concesión	Facilidades en la concesión
	Duros términos para la devolución	Facilidades en la devolución

atención a los costes. Cada grupo crea a menudo estereotipos negativos del otro. Los especialistas en marketing ven al personal del departamento de I+D como gente inaccesible, científicos locos de largos cabellos, incapaces de comprender el negocio. Estos últimos ven al personal de marketing como vendedores puerta a puerta, que están más interesados en las ventas que en las características técnicas del producto.

Las compañías tienden a poseer un enfoque tecnológico, de mercado o ambos la vez. En las *compañías enfocadas hacia la tecnología*, el personal del departamento de I+D investiga problemas fundamentales, busca importantes innovaciones y se esfuerza por conseguir la perfección técnica del producto. Los gastos de I+D son altos y el porcentaje de éxito del nuevo producto tiende a ser bajo, aunque el departamento de I+D sugiera ocasionalmente interesantes productos innovadores.

En las *compañías enfocadas hacia el mercado,* los técnicos de I+D diseñan productos para satisfacer las necesidades específicas de los mercados; acarreando modificaciones de productos y la aplicación de la tecnología existente. De esta forma obtienen con éxito un porcentaje más alto de nuevos productos, pero, al representar principalmente modificaciones de productos, sus vidas son relativamente cortas.

Las *compañía equilibradas en su orientación tecnología/mercado* poseen departamentos de I+D y de marketing que comparten las responsabilidades para lograr el éxito en innovaciones dirigidas al mercado. Los técnicos de I+D son responsables no sólo de la invención sino también del éxito de la misma. Por su parte, los especialistas en marketing tienen la responsabilidad no sólo de que las nuevas ventas resulten satisfactorias, poseen también la tarea de identificar nuevas formas de satisfacer las necesidades del cliente.

Gupta, Raj y Wilemon concluyeron que el equilibrio entre I+D y marketing está fuertemente correlacionado con el éxito de las innovaciones. [10] La cooperación entre I+D-marketing puede facilitarse de diversos modos: [11]

- A través del patrocinio de seminarios conjuntos, para conseguir la comprensión y el respeto por los objetivos de cada uno de ambos departamentos, sus estilos de trabajo y sus problemas.
- Cada nuevo proyecto se asigna a una persona del departamento de I+D y a otra del de marketing, que deberán trabajar juntas durante la vida del proyecto, estableciendo conjuntamente al comenzar el proyecto, los objetivos a cumplir y el plan de marketing a seguir.
- La participación del departamento de I+D continúa durante el periodo de venta, incluyendo las tareas de preparar manuales técnicos, participar en ferias de muestras, llevar a cabo una investigación de mercado cuyo objetivo sea el conocimiento del impacto que en el consumidor ha supuesto la introducción del producto e incluso la participación en la venta.
- Los conflictos son eliminados por la alta dirección siguiendo un claro procedimiento. Tanto el departamento de I+D como el de marketing deberán informar al mismo director.

INGENIERIA • El departamento de ingeniería es responsable de encontrar métodos prácticos para el diseño de nuevos productos y procesos productivos, interesándose por conseguir calidad técnica, costes económicos y simplicidad en la fabricación. Los ingenieros entran en conflicto con los especialistas en marketing cuando éstos quieren que se fabriquen diferentes modelos, a menudo con características que requieren componentes especiales adaptados a consumidores específicos, en lugar de componentes estándard. Los ingenieros ven a los especialistas en marketing como personas preocupadas más por la apariencia externa del producto que por su calidad intrínseca. Estos problemas son menos pronunciados en compañías donde los técnicos en marketing tienen conocimientos de ingeniería y pueden comunicarse de manera efectiva.

APROVISIONAMIENTO • El personal de este departamento gestiona la obtención de materiales y componentes con la calidad y en las cantidades adecuadas, al más bajo coste posible. Este personal ve a los especialistas en marketing como partidarios de la existencia de varios modelos por cada línea de producto, lo que requiere la compra de pequeñas cantidades de muchos componentes, más que grandes cantidades de pocos. Opinan que el departamento de marketing insiste demasiado en la alta calidad de los materiales y componentes, disgustándoles la deficiente previsión que realizan los especialistas de este departamento, puesto que ello les obliga a realizar pedidos de forma precipitada, a precios no demasiado favorables y, en ocasiones, a llevar a cabo excesivos inventarios.

PRODUCCION • El personal empleado en este departamento se responsabiliza del desarrollo fluído de las operaciones encaminadas a fabricar los productos deseados, en cantidades adecuadas, tiempo óptimo y con los costes más convenientes. Han pasado sus vidas en la fábrica, sufriendo los problemas de maquinarias defectuosas, realizando inventarios de stocks, viviendo conflictos laborales o retrasos en la producción causados deliberadamente por dichos conflictos. Su imagen de los especialistas en marketing responde a la de personas con un conocimiento superficial de la economía de la fábrica y de su política. A su vez, los especialistas en marketing se lamentarán de la insuficiente capacidad de la planta, de los retrasos en la producción, del escaso control de calidad y del pobre servicio al consumidor. Pero con todo ello, los especialistas en Marketing realizan todavía con frecuencia previsiones de ventas erróneas, proponen productos con características difíciles de fabricar y prometen al cliente más servicio técnico del razonable.

Los especialistas en marketing no ven los problemas que surgen en fábrica, concentrándose en los del consumidor, que necesita el producto con urgencia, encuentra a menudo mercancías defectuosas y carece de un servicio técnico adecuado. A menudo, en el departamento de marketing no se muestra suficiente interés por los costes extra de fabricación que supone el satisfacer las necesidades del cliente. El problema no es sólo la pobre comunicación existente, sino un importante conflicto de intereses.

Las compañías resuelven estos conflictos de distintas formas. En las que poseen un *enfoque hacia la producción*, las acciones se destinan a asegurar una producción uniforme, con bajos costes. La empresa prefiere productos simples, líneas de productos cortas y un alto volumen de producción. Las campañas de ventas que se realizan con la pretensión de un rápido crecimiento en la producción, se reducen al mínimo. Los clientes deben generalmente esperar para recibir su pedido.

Otras compañías con *enfoque marketing* se salen de la marcha normal de la empresa para poder satisfacer las necesidades de los clientes. En una importante empresa de productos para el aseo, el personal de marketing marca las directrices y el departamento de producción tiene que seguirlas, sea cual sea el coste, las horas extraordinarias, trabajar a corto plazo, etc. El resultado son unos costes de producción altos, con fluctuaciones y una calidad variable en los productos.

Las compañías necesitan lograr un *enfoque equilibrado entre la producción y el marketing*, en el que ambas partes determinen conjuntamente los intereses de la compañía. Las soluciones a este problema incluyen seminarios conjuntos que ayuden a comprender los puntos de vista de cada parte, comités en los que ambos participen, programas de intercambio entre el personal y métodos analíticos para determinar el curso de acción más rentable. [12]

La obtención de beneficios por parte de la compañía depende en gran medida del éxito en las relaciones laborales entre los especialistas en marketing y producción. Los primeros necesitan comprender las implicaciones que las nuevas estrategias de producción tienen a nivel marketing-un sistema de producción flexible, la automatización y robotización, la producción sin retrasos, los niveles de calidad etc. Si la empresa quiere obtener el éxito mediante la producción a bajos costes, precisará una estrategia de producción; si lo que quiere es ganar por su alta

calidad, su gran variedad o alto nivel de servicios, serán necesarias diferentes estrategias de fabricación. El diseño del plan de producción y las decisiones en cuanto a su capacidad productiva, deben tomarse teniendo en cuenta el conjunto de objetivos del departamento de producción, siguiendo una estrategia conjunta de marketing en lo que al producto previsto, sus costes, calidad, variedad y servicio se refiere.

La producción y lo que conlleva, es también una herramienta de marketing. Antes de decidirse por un proveedor, los compradores potenciales desean a menudo visitar la planta productora, a fin de comprobar si se dirige de forma adecuada. Por ello, el personal del departamento de producción, y la imagen que la planta pueda dar, se convierten en importantes herramientas de marketing.

FINANZAS • Los especialistas en finanzas se sienten orgullosos de su capacidad para evaluar las implicaciones de beneficio de las diferentes inversiones. Cuando realizan la evaluación de las inversiones de marketing se sienten frustrados, porque los especialistas en marketing piden substanciales presupuestos para publicidad y promociones de ventas, sin ser capaces de anticipar cuántas ventas se producirán gracias a ellas. Los encargados de las finanzas de la empresa sospechan que las previsiones que realizan los hombres de marketing se basan en sus propios intereses, omitiendo el empleo del tiempo necesario para relacionar los gastos con las ventas y desviando los presupuestos de áreas más rentables. Opinan que los especialistas en marketing se precipitan recortando los precios para aumentar de esta forma el número de pedidos, en vez de fijar los precios con el objetivo de conseguir beneficios.

Por otra parte, los especialistas en marketing tienen, con frecuencia, una imagen del personal del departamento financiero de duros controladores del dinero, descartando inversiones a largo plazo que pueda contribuir a la expansión del mercado. Los especialistas en finanzas ven los gastos en marketing como costes más que como inversiones. Son fundamentalmente conservadores y poseen una aversión al riesgo que causa la pérdida de muchas oportunidades. La solución consiste en proporcionar a los especialistas en marketing una mayor formación financiera y a los hombres de finanzas unos mayores conocimientos de marketing. Los directores financieros necesitan adaptar sus herramientas financieras y sus teorías para apoyar las estrategias de marketing.

CONTABILIDAD • Los contables ven en los especialistas en marketing la imagen de técnicos negligentes a la hora de proporcionar puntualmente los informes sobre las ventas. Les disgustan el trato especial que los vendedores tienen con ciertos clientes, porque requieren procedimientos contables específicos. A los hombres de marketing, por otra parte, les desagrada el modo en el que los encargados de este departamento distribuyen los costes fijos entre los diferentes productos de la línea. Ciertos directores de marca pensarán que su marca es más rentable de lo que muestran los resultados; siendo los gastos generales que les han sido asignados excesivamente altos. Los especialistas en marketing quisieran también que este departamento preparase informes específicos sobre las ventas y su rentabilidad por productos, canales de distribución, territorios, importancia del pedido, etc.

CONCESION DE CREDITOS • Los profesionales de este departamento evalúan la situación de los clientes por su capacidad para hacer frente a los pagos, negando o limitando el crédito a los morosos. Opinan que los especialistas en marketing venderían a cualquiera, incluyendo aquellos de dudoso cobro. El personal de marketing, por su parte, piensa que el nivel para la concesión de créditos es demasiado elevado; que un cero en la partida de deudores significa, de hecho, perder muchas ventas y en consecuencia beneficios. Sienten que trabajan demasiado en la búsqueda de clientes, para oír después que no son lo suficientemente buenos para tener relaciones comerciales con ellos.

Estrategias para la Introducción de la Filosofía Marketing en el Ambito de la Empresa

Sólo unas pocas empresas americanas -P&G, Marriot, Mc Donald's- poseen un verdadero enfoque hacia el mercado y hacia el cliente. Un grupo mucho más numeroso de compañías poseen un enfoque ventas, un enfoque producto o se conducen por los avances tecnológicos. Estas empresas, antes o después, sufrirán un shock en el mercado. Pueden perder un importante mercado, sufrir un descenso en el ritmo de crecimiento, ver disminuída su rentabilidad o enfrentarse a fuertes competidores.

> La substancial pérdida en la cuota de mercado de la empresa General Motors se atribuye, en gran medida, a su crónica orientación hacia la venta. En el pasado fabricaba una gran variedad de coches y los vendía con éxito, principalmente porque sus ventas y prestaciones de servicios duplicaban a las de sus más importantes competidores. Sin embargo, no prestó atención a los cambios que tuvieron lugar en el mercado, como la tendencia creciente hacia coches de tamaño más pequeño, hacia modelos extranjeros de mayor calidad, la aparición de competidores centrados en la prestación de servicios etc. La dirección se centraba en la propia compañía, olvidando la visión y el examen del mercado exterior. [13]

> Al inicio de los años setenta, Telephone and Telegraph (AT&T) se encontró de pronto inmersa en una situación de dura competencia en la venta de centrales y equipos telefónicos auxiliares. AT&T no estaba preparada en absoluto para luchar contra la nueva competencia. Carecían de especialistas en marketing, dándose cuenta de que se habían dedicado a impulsar las ventas, en lugar de haber desviado su atención hacia los cambios sufridos en el mercado. [14]

> El Chase Manhatan Bank ha visto como Citibank, su principal competidor, ha llevado a cabo una inteligente estrategia de marketing, ganando cada vez más terreno. Citibank ha estado desarrollando, de forma sistemática, una filosofía marketing en su banco, mientras que Chase ha trabajado siguiendo las líneas financieras tradicionales.

Estas y otras compañías finalmente toman medidas para conseguir una orientación hacia el mercado. Sin embargo, en muchos casos no consiguen el éxito, ¿por qué?

En algunas de ellas su Consejo de Administración no comprende realmente la filosofía marketing y la confunde con tareas de promoción. Desean ventas para su compañía y desarrollan una publicidad agresiva, sin darse cuenta de que la promoción no tiene sentido si sus productos y precios no tienen valor para los clientes que constituyen su mercado objetivo.

Algunos Consejos simplifican en exceso la tarea de cambiar la filosofía de la empresa. Comparten la opinión de que la realización de discursos que promuevan "trabajar todos para satisfacer al consumidor" y el desarrollo de seminarios destinados a la formación en marketing, son suficientes para producir los resultados deseados. Subestiman la resistencia al cambio, especialmente en ausencia de nuevos incentivos. Cuando los resultados no mejoran en el primer o segundo año, pierden la paciencia y vuelven su atención hacia otro lugar, como puede ser el enfoque hacia la producción.

¿Qué pasos debe seguir una compañía si desea construir una filosofía marketing con éxito? A continuación se incluyen los principales pasos a seguir:

1. *La Alta Dirección debe Apreciar más el Enfoque Marketing y Comprenderlo*: el liderazgo del Consejo y su compromiso son la clave del éxito. El Consejo debe convencer a la alta dirección de la compañía de que se necesita una mejora a nivel de marketing. Debe dar con frecuencia charlas a los empleados, proveedores y distribuidores acerca de la importancia de la calidad en el servicio de entrega. Debe mostrar, con su propio ejemplo, el fuerte compromiso contraído con los clientes y recompensar a aquellos en la compañía que sigan una línea de atención a los mismos.

2. *Nombramiento de un Equipo Responsable de las Tareas de Marketing*: el Consejo debe nombrar un equipo de marketing de alto nivel que desarrolle programas destinados a la introducción de modernas prácticas de marketing en la compañía. Este equipo debe contar con personal del propio Consejo, directores de ventas, de I+D, de aprovisionamiento, de producción, financiación, personal y, por último, ciertas personas clave expertas en el tema, en función de fijar los objetivos, anticipar los posibles problemas y desarrollar una estrategia a nivel global. Ciertas personas pertenecientes a los niveles más altos de la compañía, deben tener autoridad para llevar a cabo los programas. Durante los años siguientes, este grupo debe reunirse con asiduidad para medir los progresos realizados y tomar nuevas iniciativas.
3. *Conseguir Ayuda y Guía del Exterior*: a la hora de implantar una filosofía marketing en la compañía, el equipo debe contar con ayuda externa. Las consultorías poseen una experiencia considerable en la prestación de apoyo a empresas que tratan de conseguir una orientación marketing.
4. *Cambios en la Política de Motivación de la Empresa*: la compañía debe cambiar su política de incentivos si espera que cambie el comportamiento de sus departamentos. Mientras el departamento de aprovisionamiento y el de producción se sientan recompensados por mantener los costes a un bajo nivel, se resistirán a aceptar cualquier decisión que implique su aumento, aunque sea necesaria para atender mejor a los clientes. Mientras el departamento financiero se centre en la consecución de beneficios a corto plazo, se opondrá a la realización de importantes inversiones en marketing, destinadas a conseguir clientes más leales y satisfechos.
5. *Captación de Grandes Talentos en Marketing*: la compañía debe captar personal bien formado en marketing preferiblemente de empresas líderes. Cuando Citybank se tomó en serio la necesidad de implantar una estrategia marketing hace algunos años, atrajo a su empresa a varios especialistas de General Foods. La empresa necesita un director de marketing reconocido, que no sólo dirija el departamento, sino que sea capaz de ganarse el respeto de los directivos. Una compañía multidivisional se beneficiaría del establecimiento de un departamento de marketing fuerte y bien instruído en la dirección de grandes empresas, capaz de desarrollar y fortalecer programas de marketing destinados a cada división.
6. *Desarrollo de Programas de Formación en Marketing para el Personal*: la compañía debe diseñar programas de formación en marketing de interés para los altos directivos de la organización, los directores generales de cada división, el personal del departamento de marketing y ventas, el personal de I+D, etc. Estos programas deben proporcionar conocimientos sobre marketing, habilidades y actitudes útiles para los directivos y empleados de la compañía.
7. *Instalación de un Moderno Sistema de Planificación Marketing*: una forma excelente de formar a los directores de marketing, consiste en la instalación de un moderno sistema de planificación con una orientación hacia el mercado. El esquema a seguir en la planificación requerirá que los directores estudien primero el ambiente que rodea a la empresa en el mercado, las posibles oportunidades, las tendencias competitivas, así como otras fuerzas externas. De este modo, las estrategias de marketing y las previsiones de ventas podrán desarrollarse en conexión con una base de datos saneada.

Una compañía que pasó con éxito de la orientación hacia la propia compañía a un estilo de actuación siguiendo la filosofía marketing es Du Pont. Bajo el liderazgo de Richard Heckert se diseñaron diversas iniciativas para construir una "comunidad marketing". Se reorganizaron varias divisiones más en función de los mercados que de las líneas de productos; por ejemplo, Du Pont creó un nuevo departamento de productos de automoción localizado en Detroit, que reunió a varios grupos de empresas que hasta entonces habían vendido sus productos en el sector de automoción sin demasiada coordinación. Du pont realizó también una serie de seminarios destinados a la formación en marketing de los directivos, a los cuales acudieron tres mil oficiales, dos mil mandos intermedios y catorce mil empleados. Du pont estableció un programa de "reconocimiento de aportaciones en marketing" y premió a treinta y dos empleados de la em-

presa en todo el mundo, por haber desarrollado estrategias de marketing innovadoras, mejoras en los servicios etc. [15]

Otra importante compañía, Hewlett-Packard, emprendió una exitosa línea de actuación, a fin de convertirse en una empresa con una mayor orientación hacia el mercado. H-P llevó a cabo profundos estudios sobre las necesidades y satisfacciones del consumidor; introdujo un importante programa para conseguir una mejora en la calidad de sus productos; mejoró las relaciones dentro de la empresa, consiguiendo una colaboración más eficaz entre el departamento de marketing y el resto; y creó un sistema destinado a la medición del desarrollo de las acciones iniciadas.

S.A.(Scandinavian Airlines), British Air, Ford y otras importantes compañías demostraron también que la implantación de una filosofía marketing es a la vez posible y rentable. Conseguir que los directivos acepten el hecho de que los consumidores son la base del negocio y el futuro de la compañía supone mucha paciencia y gran cantidad de trabajo de planificación. Sin embargo, es posible conseguirlo.

LA GESTION DE MARKETING

Pasaremos a continuación a analizar cómo pueden llevar a cabo de manera efectiva sus planes los directivos de marketing. Un brillante plan de marketing estratégico sirve de muy poco si no se ejecuta de manera adecuada. Consideremos el siguiente ejemplo:

> Una empresa química se percató de que los consumidores no estaban obteniendo un buen servicio de ninguno de sus competidores. La compañía decidió que su actuación estratégica se basaría en la prestación de un buen servicio. Cuando esta estrategia falló se descubrieron una serie de errores en su ejecución. Así, el departamento de servicio al consumidor continuaba estando infravalorado por la alta dirección; carecía de personal y se utilizaba como zona de "refugio" para los directivos débiles. Además, la política de incentivos de la compañía continuaba centrada en el mantenimiento de los costes y de la rentabilidad presente. La empresa había fallado en la realización de los cambios necesarios para llevar a cabo su estrategia de manera efectiva.

Definimos la gestión de los planes de marketing del siguiente modo:

> La *gestión de marketing* es el proceso que convierte los planes de marketing en acciones concretas y asegura que tales acciones se lleven a cabo de forma que se logren los objetivos contemplados en el plan.

Mientras que la estrategia se centra en *qué* actividades de marketing llevar a cabo y *por qué* razones, la gestión da respuesta a las preguntas de *quién, dónde, cuándo y cómo*. La estrategia y la gestión se encuentran muy relacionadas, ya que uno de los requisitos de la estrategia es la definición de tácticas de ejecución para niveles inferiores. Así, por ejemplo, la decisión estratégica de "cosecha" en un producto debe verse acompañada de la definición de acciones y dotación específica de recursos.

Bonoma identificó cuatro habilidades relacionadas con la ejecución efectiva de los planes de Marketing.

- Habilidades para reconocer y diagnosticar un problema.
- Habilidades para evaluar el nivel de la compañía en el que se presenta el problema.
- Habilidades para la ejecución de los planes.
- Habilidades para la evaluación de los resultados tras la ejecución de los planes. [16]

Examinaremos estas habilidades en los siguientes párrafos.

Habilidades para el Diagnóstico

La estrecha relación existente entre la estrategia a seguir y la ejecución de los planes puede crear dificultades a la hora de diagnosticar el origen del problema cuando los programas de marketing no cumplen por entero sus expectativas. ¿Fue el bajo índice de ventas consecuencia de una inadecuada estrategia o de una ineficaz ejecución de los planes? Más aún, ¿el objetivo es determinar cuál *es* el problema (diagnóstico), o decidir *cómo* debería haberse tratado (acción)? Cada problema requiere diferentes herramientas y soluciones por parte de la dirección.

Habilidades para Definir el Nivel Donde se da el Problema

Los problemas surgidos en la ejecución de los planes de marketing pueden aparecer a tres niveles. Un nivel es el que persigue el desarrollo de las *funciones de marketing* con éxito. Por ejemplo, ¿cómo puede conseguir la compañía de su agencia publicitaria una publicidad más creativa? Otro nivel es el de la *ejecución de los programas de marketing*, que debe conseguir que las tareas de marketing sean un todo coherente. Este problema puede surgir con frecuencia a la hora de lanzar un nuevo producto al mercado. Un tercer nivel es el de la puesta en práctica de una determinada *política de marketing*. Por ejemplo, la compañía puede pretender que todos los empleados traten al consumidor como si fuese el número uno.

Habilidades para la Gestión de los Planes

Para conseguir una ejecución efectiva de los planes deben ponerse en práctica un conjunto de habilidades para cada nivel de ejecución considerado, -funciones, programas, políticas-. Las cuatro habilidades requeridas son: asignación, control, organización e interacción.

Las habilidades de asignación se utilizan en las actividades comerciales de distribución de presupuestos (dinero, tiempo y personal), en los niveles mencionados. Por ejemplo, el determinar cuánto dinero se va a gastar en ferias (nivel funcional), o el trabajo que será necesario para el desarrollo de unidades adicionales de un producto (nivel de política de marketing) son problemas que requieren habilidades en la asignación de recursos.

*Las habilidades para el control s*e utilizan en las empresas con el fin de evaluar los resultados de las actividades de marketing. Los controles pueden ser de cuatro tipos: control mediante un plan anual, control de la rentabilidad, control de la eficiencia y control estratégico (ver capítulo 26).

Las habilidades para la organización se utilizan para el desarrollo de una organización efectiva del trabajo. El conocimiento, tanto de la organización formal como de la informal de marketing, es importante para llevar a cabo una efectiva organización de los planes.

Las habilidades para la interacción se refieren a la capacidad de los directivos para conseguir que se hagan las cosas mediante la influencia mutua. Los hombres de marketing no deben motivar sólo a la gente de la propia empresa, sino también a las personas de empresas externas -de investigación comercial, agencias de publicidad, intermediarios, mayoristas, agentes- cuyos objetivos pueden diferir de los de la compañía. La resolución de problemas con canales de distribución, requiere también una gran habilidad para la interacción.

Habilidades para la Evaluación de la Ejecución de los Planes

Los buenos resultados en el mercado, no prueban necesariamente que los planes de marketing se hayan ejecutado correctamente. La evidencia de una ejecución efectiva de estos planes se pondría de manifiesto con la respuesta afirmativa a las siguientes cuestiones:

- ¿Existe una estrategia de marketing clara, un fuerte liderazgo del marketing y una filosofía que promueva la excelencia?
- Los programas de marketing de la empresa, ¿integran y proporcionan actividades de marketing enfocadas a los diversos grupos de consumidores?
- ¿Es satisfactoria la interacción de la dirección de marketing con los empleados del departamento de marketing, con los otros departamentos de la empresa y con los consumidores y distribuidores?
- ¿Posee la dirección buenos sistemas de control para observar a los consumidores, competidores y distribuidores?
- ¿Realiza correctamente la dirección la asignación de tiempo, dinero y empleados a las diferentes actividades de marketing?

La evaluación de la influencia relativa de la estrategia y de la gestión de los planes en los resultados de las ventas será siempre una tarea difícil. Las empresas deben emplear todos sus esfuerzos para conseguir el éxito tanto en la estrategia a seguir, como en la ejecución de los planes previstos.

RESUMEN

En este capítulo hemos visto cómo se organiza el departamento de marketing, cómo se relaciona con el resto de los departamentos y cómo deben llevarse a cabo las estrategias de marketing para alcanzar el éxito en el mercado.

El moderno departamento de marketing ha sufrido una evolución a través de varias etapas. Comenzó como un departamento de ventas, incorporando más tarde funciones auxiliares tales como publicidad e investigación de mercados. Como estas funciones crecieron en importancia, muchas empresas crearon un departamento de marketing aparte para llevarlas a cabo. Los empleados de los departamentos de marketing y ventas trabajaban por lo general juntos. En ocasiones los dos departamentos se fusionaban para dar lugar a un moderno departamento de marketing. Sin embargo, ésto no significaba la creación automática de una moderna empresa de marketing, a menos que el resto de los departamentos y empleados aceptasen y practicasen la orientación hacia el consumidor.

Los modernos departamentos de marketing se organizan de muchas formas. Una organización funcional del departamento de marketing es aquella en la que las funciones de marketing están encabezadas por diferentes gerentes que informan al director de marketing. Una organización por productos es aquella en la que se nombran diferentes directores de productos que trabajan con los especialistas en las diversas funciones de marketing, para poder desarrollar y llevar a cabo sus planes. Una organización por mercados es aquella en la que se asignan los mercados a diferentes directores (de mercado), que trabajan con los especialistas en cada una de las funciones para poder desarrollar y ejecutar sus planes. Algunas empresas grandes se organizan utilizando una combinación de los tres tipos anteriores, son las denominadas organizaciones matriciales. Finalmente, las compañías con múltiples divisiones tienen que decidir si establecerán un departamento de marketing a nivel de toda la organización o un departamento de marketing para cada división.

El departamento de marketing debe trabajar armoniosamente con los otros departamentos de la empresa. En su intento por satisfacer los intereses de los consumidores entra, a menudo en conflicto, con los departamentos de investigación y desarrollo, de ingeniería, compras, fabricación, inventarios, finanzas, contabilidad, concesión de créditos y otros. Estos conflictos pueden reducirse si el presidente de la empresa se compromete a conducirla hacia una filosofía de orientación al consumidor y si el director de marketing aprende a trabajar de forma efectiva

con los demás directores. Conseguir una moderna orientación marketing requiere el apoyo de la presidencia, un equipo de marketing preparado, la ayuda de consultorías externas, un departamento de marketing corporativo, seminarios de marketing dentro de la propia empresa, talentos captados del exterior y promocionados dentro de la propia empresa y un sistema de planificación de marketing orientado hacia el mercado.

Los responsables de la función de marketing no deben sólo desarrollar estrategias, sino también ejecutarlas. La gestión de marketing es el proceso de convertir planes en programas concretos, que contemplen quién hace cada cosa, cuándo y cómo. La ejecución efectiva requiere conocer la distribución de recursos, su control, su organización, así como la interacción necesaria con otros grupos en todos los niveles de actividad de marketing.

PUNTOS ESTIMULO

1. ¿Considera necesario que las empresas cambien la organización de sus actividades de marketing?
2. Describa los diferentes tipos de organización del departamento de marketing existentes. Comente las diferencias existentes entre estos tipos de organización, en términos de capacidad de adaptación a los cambios.
3. Comente las ventajas y desventajas de la dirección por marcas como sistema de organización del departamento de marketing.
4. Vd. está encargado del diseño de un sistema de organización del departamento de marketing de una empresa dedicada a la distribución de calefacciones (ventas de 100 millones de dolares). ¿Qué tipo de información necesitaría para seleccionar el sistema más apropiado para dicha empresa?
5. ¿Qué ventajas y qué desventajas supone, en su opinión, el que un analista financiero forme parte del departamento de marketing? ¿Cuál podría ser la función de esta persona en el departamento de marketing? ¿De qué otra forma se podría realizar dicha tarea?
6. Escoja un producto o servicio e indique algunos problemas de la fase de estrategia y de la fase de implementación.
7. Indique los problemas de análisis y de puesta en marcha que pueden surgir en el análisis y puesta en práctica del programa de marketing del producto o servicio comentado en la pregunta anterior y en la realización del mismo.
8. Indique los problemas desde el punto de vista de función, programa y política general que podrían surgir en la aplicación de la estrategia de marketing.
9. Enumere todos aquellos departamentos que deberían colaborar con el departamento de marketing en la realización de una promoción de ventas de dimensión nacional. ¿Sobre qué base deben coordinarse los esfuerzos de estos departamentos?
10. ¿Tiene algún sentido, desde el punto de vista organizativo, el que el departamento de marketing y el de relaciones públicas estén dirigidos por una misma persona?
11. El departamento de marketing de una importante compañía aérea está actualmente organizado por funciones -publicidad, ventas, servicio al cliente, etc. La empresa está considerando la posibilidad de establecer un nuevo sistema de organización. Este nuevo sistema supondría la fijación de un director para cada ruta. El director sería respecto a la ruta lo que el jefe de marca es respecto de la marca. ¿Cree que esta posibilidad es una buena idea?
12. En General Electric no existe un director general de marketing. Existen directores de marketing de los diferentes sectores, grupos y divisiones. Lo que sí existe es un director general de planificación estratégica. ¿Considera necesario el nombramiento de un director general de marketing?
13. Comente la forma en que la estrategia de marketing de una empresa da forma a la estructura organizativa. Razone su respuesta con ejemplos reales.
14. ¿Qué factores son los que generalmente inducen a una empresa a enfocar sus actividades siguiendo el concepto de marketing? ¿Qué pasos se deben seguir para asegurar el éxito?

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

1. Para más detalles, ver "General Food Corporation: Post Division", en *Organization Strategy: A Marketing Approach*, ed. E. Raymond Corey y Steven H. Star (Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1.971), pp. 201-30.

2. Ver David J. Luck, "Interfaces of a Product Manager", *Journal of Marketing*, Octubre 1.969, pp. 32-36.

3. Andrall E. Pearson y Thomas W. Wilson, Jr., *Making Your Organization Work* (New York: Association of National Advertisers, 1.967), pp. 8-13.

4. Ver Richard M. Clewett y Stanley F. Stasch, "Shifting Role of the Product Manager", *Harvard Business Review*, Enero-Febrero 1.975, pp. 65-73; Victor P. Buell, "The Changing Role of the Product Manager in Consumer Goods Companies", *Journal of Marketing*, Julio 1.975, pp. 3-11; "The Brand Manager: No Longer King", *Business Week*, 9 de Junio, 1.973; Joseph A. Morein, "Shift from Brand to Product Line Marketing", *Harvard Business Review*, Septiembre-Octubre 1.975, pp. 56-64; y Thomas D. Giese y T. M. Weisenberger, "Product Manager in Perspective", *Journal of Business Research* 10 (1.982), 267-77.

5. Mark Hanan, "Reorganize Your Company around Its Markets", *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre 1.974, pp. 63-74.

6. Para más información, ver Corey y Star, *Organization Strategy*, pp. 187-96.

7. Ver B. Charles Ames, "Dilemma of Product/Market Management", *Harvard Business Review*, Marzo-Abril 1.971, pp. 66-74.

8. Ver Watson Snyder, Jr., y Frank B. Gray, *The Corporate Marketing Staff: Its Role and Effectiveness in Multi-Division Companies* (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, Abril 1.971).

9. Para más información sobre la organización de marketing, ver Nigel Piercy, *Marketing Organization: An Analysis of Information Processing, Power and Politics* (London: George Allen & Unwin, 1.985); Robert W. Ruekert, Orville C. Walker y Kenneth J. Roering, "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance", *Journal of Marketing*, invierno 1.985, pp. 13-25; y Tyzoon T. Tyebjee, Albert V. Bruno y Shelby H. McIntyre, "Growing Ventures Can Anticipate Marketing Stages", *Harvard Business Review*, Enero-Febrero 1.983, pp. 2-4.

10. Askok K. Gupta, S. P. Raj y David Wilemon, "A Model for Studying R&D-Marketing Interface in the Product Innovation Process", *Journal of Marketing*, Abril 1.986, pp. 7-17.

11. Ver William E. Souder, *Managing New Product Innovations* (Lexington, Mass.: Heath, 1.987), Cap. 10-11; y William L. Shanklin y John K. Ryans, Jr., "Organizing for High-Tech Marketing", *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre 1.984, pp. 164-71.

12. Ver Benson P. Shapiro, "Can Marketing and Manufacturing Coexist?", *Harvard Business Review*, Septiembre-Octubre 1.977, pp. 104-14. Ver también Robert W. Ruekert y Orville C. Walker, Jr., "Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence", *Journal of Marketing*, Enero 1.987, pp. 1-19.

13. Ver J. Patrick Wright, *On a Clear Day You Can See General Motors* (New York: Avon Books, 1.979), Cap. 8.

14. Bro Uttal, "Selling Is No Longer Mickey Mouse at A. T.&T.", *Fortune*, 17 de Julio, 1.978, pp. 98-104. Ver también "AT&T Marketing Men Find Their Star Fails to Ascend as Expected: Manufacturing Experts Win Early Rounds in the Clash of Corporate Cultures", *Wall Street Journal*, 13 de Febrero, 1.984, p. 1.

15. Edward E. Messikomer, "Du Pont's Marketing Community", *Business Marketing*, Octubre 1.987, pp. 90-94.

16. Thomas V. Bonoma, *The Marketing Edge: Making Strategies Work* (New York: Free Press, 1.985). Gran parte de esta sección se basa en el trabajo de Bonoma.

26 VALORACION Y CONTROL DE LOS RESULTADOS DE MARKETING

Having lost sight of our objective, we redoubled our efforts.

OLD ADAGE

If anything can go wrong, it will.

MURPHY'S LAW

La tarea del departamento de marketing es planificar y controlar la actividad dentro de la empresa. Dado que durante la gestión de los planes de marketing ocurrirán muchas sorpresas, el departamento tiene que analizar y controlar continuamente sus actividades. A pesar de esta necesidad, tras un estudio llevado a cabo en setenta y cinco compañías de diversos tamaños y diferentes sectores, se llegó a la conclusión de que muchas compañías tienen procedimientos de control inadecuados:

- Las empresas pequeñas tienen peores sistemas de control que las grandes. Desarrollan peores trabajos en el establecimiento de objetivos y de sistemas de valoración de resultados.
- Más de la mitad de las empresas analizadas desconocen la rentabilidad de sus productos individuales. Una tercera parte de las empresas no tienen procedimientos regulares para detectar y eliminar productos débiles.

TABLA 26-1
Tipos de Control de Marketing

Tipo de Control	Responsable Principal	Propósito de Control	Métodos
I. Control del plan anual	Alta dirección Dirección media	Examinar si los resultados previstos en el plan se han alcanzado	Análisis de las ventas Análisis de la cuota de mercado Ratios ventas-esfuerzo de marketing Análisis financiero Análisis de actitudes
II. Control de rentabilidad	Controlador de marketing	Analizar dónde está ganando o perdiendo dinero la empresa	Rentabilidad por: producto territorio cliente grupo canal tamaño de la orden
III. Control de eficiencia	Ejecutivos de línea y staff Controlador de marketing	Valorar y mejorar la eficiencia e impacto de los gastos de marketing	Eficiencia de: fuerza de ventas publicidad promociones distribución
IV. Control estratégico	Alta dirección Auditor de marketing	Analizar si la compañía está persiguiendo sus mejores oportunidades en relación con los mercados, productos y canales	Instrumentos de valoración de la efectividad de marketing Auditoría de marketing

Casi la mitad de las empresas fallan en comparar sus precios con los de la competencia, en analizar sus costes de almacenamiento y de distribución, así como las causas de devolución de la mercancía, en realizar valoraciones formales de la eficacia de la publicidad y en revisar los informes de sus equipos de ventas.

A muchas empresas les lleva de cuatro a ocho semanas desarrollar informes de control que con frecuencia son poco precisos.

Pueden distinguirse cuatro tipos de control de marketing (Tabla 26-1).

El *control del plan anual*, en el cual los directivos chequean los resultados frente al plan establecido para ese año y toman medidas correctoras cuando lo consideran necesario; el *control de rentabilidad,* consistente en determinar la rentabilidad actual de diferentes productos, territorios, mercados finales y de distribución; *el control de eficiencia,* que supone la búsqueda de formas de mejorar la productividad de las diferentes herramientas y gastos de marketing y el *control estratégico* consistente en revisar periódicamente si las estrategias básicas de la empresa están bien ajustadas a sus oportunidades y recursos. Examinemos ahora estos cuatro tipos de control de marketing.

CONTROL DEL PLAN ANUAL

El propósito del control del plan anual es asegurar que la empresa alcance las ventas, los beneficios y otros objetivos establecidos. El punto básico del control del plan anual es la *dirección por objetivos*, que implica dar cuatro pasos (ver Figura 26-1). En primer lugar, establecer objetivos mensuales o cuatrimestrales por parte de la dirección; en segundo lugar, analizar su resultado en el mercado; en tercer lugar, determinar las causas de las desviaciones importantes y finalmente tomar medidas correctivas para cerrar los "gaps" entre los objetivos y los resultados. La conclusión final puede requerir cambiar los programas de acción e incluso los objetivos.

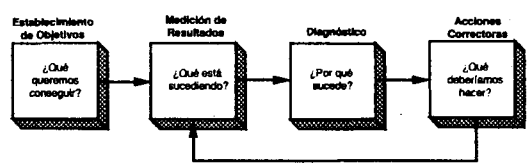
El modelo de control se aplica a todos los niveles de la organización. La alta dirección establece objetivos de ventas y beneficios para el año, a partir de los cuales se elaboran otros para cada nivel más bajo de gestión. Así, cada director de producto se compromete a alcanzar niveles específicos de ventas y costes, e igualmente cada director de ventas regional y cada representante con objetivos específicos. En cada periodo la alta dirección revisa e interpreta los resultados y decide si necesita tomar medidas correctoras.

Los directores utilizan cinco herramientas para valorar los resultados del plan: análisis de ventas, análisis de cuota de mercado, análisis de la relación entre el esfuerzo de marketing y las ventas, análisis financiero y análisis de actitudes.

Análisis de Ventas

El *análisis de ventas* consiste en medir y valorar las ventas actuales en relación con los objetivos previstos. En conexión con este análisis existen dos herramientas específicas.

FIGURA 26-1
El Proceso de Control



El *análisis de la variación de ventas* mide la contribución relativa de los diferentes factores a la desviación en los resultados de las ventas. Supongamos que el plan anual requiere vender 4.000 gafas en el primer cuatrimestre a un precio de 1 dólar, es decir ventas por un montante de 4.000 dólares. Al final del cuatrimestre se vendieron sólo 3.000 unidades a un precio de 0,8 dólares la unidad, es decir, se obtuvieron únicamente 2.400 dólares, con una variación en los resultados de venta de 1.600 dólares o de un 40% sobre las ventas esperadas. La cuestión que surge como consecuencia de ello es, ¿cuánto de esta variación se debe a la diferencia de precio y cuánto a la de volumen? El cálculo siguiente responde a la cuestión:

Variación debida al descenso de precio	= ($1,00 -$0,80)(3.000)	= $ 600	37,5%
Variación debida al descenso de volumen	= ($1,00)(4.000 - 3.000)	= $1.000	62,5%
		$1.600	100,0%

Casi dos terceras partes de la variación de ventas se debe a un fallo en alcanzar el volumen objetivo. La compañía deberá analizar entonces en detalle porqué no se alcanzó el volumen de ventas esperado. [1]

El *análisis microventas* puede proporcionar la respuesta. El análisis microventas analiza los productos específicos, los territorios, etc., que fallaron en producir las ventas esperadas. Supongamos que la compañía vende en tres territorios y espera que las ventas sean de 1.500 unidades, 500 y 2.000 respectivamente, lo que supone las 4.000 deseadas. El volumen real de ventas fue de 1.400 unidades, 525 y 1.075 respectivamente. Así pues, el territorio 1 mostró un descenso del 7% en términos de las ventas esperadas; el territorio 2 un 5% de exceso y el territorio 3 un 46% de descenso. El territorio 3 es el causante de la mayor parte del problema. El vicepresidente de ventas deberá chequear el territorio 3 para determinar cuáles son las hipótesis que explican los pobres resultados: puede ser que el representante de ventas del territorio 3 no sea lo suficientemente activo o tenga un problema personal; que haya entrado un gran competidor en el territorio o que exista un problema de recesión.

Análisis de la Cuota de Mercado

El análisis de las ventas no revela el comportamiento de la compañía en relación con la competencia. Supongamos un incremento de ventas de la empresa. Este incremento puede deberse a una mejora de las condiciones económicas que benefician a todas las empresas, pero podría también deberse a una mejora del rendimiento en relación con la competencia. La dirección necesita valorar su cuota de mercado (ver Conceptos y Herramientas de Marketing). Si la cuota de participación crece, significa que la compañía está mejorando en relación con la competencia, si decrece estará perdiendo.

Estas conclusiones sobre el análisis de la cuota de mercado están, sin embargo, sujetas a varias precisiones:

- *La Presunción de que Todas las Fuerzas Externas Afectan a la Totalidad de las Empresas de la Misma Manera, lo cual, con Frecuencia, No Es Cierto*: el informe sobre las consecuencias nocivas de los cigarrillos hizo descender las ventas de tabaco pero no de la misma forma en todas las empresas. Las empresas que vendían cigarrillos con filtro resultaron menos perjudicadas.
- *La Presunción de que los Resultados de una Empresa Deberán Ser Juzgados a la Luz del Nivel Medio de los Obtenidos por la Totalidad de las Mismas, No Es Siempre Válida*: los resultados de la empresa deberán ser únicamente juzgados en comparación con los de sus competidores más cercanos.
- *La Entrada de Una Nueva Empresa en la Industria Implica la Disminución de la Cuota de Mercado del Resto de las Empresas Existentes*: un descenso en la cuota de participación de una empresa puede no significar que esté operando peor que la competencia. La pérdida de cuota de una compañía dependerá del grado en el cual la nueva empresa afecte a sus mercados específicos.

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING

DEFINICION Y MEDICION DE LA CUOTA DE MERCADO

El primer paso a la hora de utilizar el análisis de la cuota de mercado es definir qué medida(s),de las cuatro diferentes existentes, será(n) usada(s).

- *Cuota de Mercado Total*: La cuota de mercado total hace referencia al volumen de ventas expresado como porcentaje del total de ventas de la industria. Para utilizar esta medida es necesario tomar dos decisiones: decidir si las ventas se cuantificarán en unidades o en dólares para expresar la cuota de mercado y cómo definir la industria total. Por ejemplo, la cuota de participación de Harley Davidson en el mercado americano de motocicletas depende de si se incluyen las Scooters y las bicicletas con motor. En caso afirmativo la cuota de mercado de Harley Davidson será menor.
- *Cuota de Mercado Atendido*: la cuota de mercado atendido supone la cifra de ventas como porcentaje del total de las mismas en el mercado atendido, compuesto por todos los compradores potenciales que podrían desear comprar el producto. Si Harley Davidson sólo produce y vende motocicletas de elevado precio en la costa Este, su cuota de mercado atendido sería su cifra total de ventas dividida entre el total de ventas de motocicletas caras vendidas en la costa Este. La cuota de mercado atendido es siempre mayor que la cuota de mercado total. Una compañía podría conseguir el 100% de su mercado atendido y sin embargo, tener una cuota de mercado relativamente pequeña. La principal tarea de la empresa consiste en conseguir una elevada cuota en el mercado atendido, a medida que lo consiga, deberá añadir nuevas líneas de productos y territorios para ampliar dicho mercado.
- *Cuota de Mercado Relativo (en Relación con las Tres Principales Empresas)*: supone expresar las ventas de la empresa como un porcentaje de las ventas de las tres principales empresas. Si la compañía tiene un 30% del mercado y los dos competidores más grandes tienen un 20 y un 10% respectivamente, la cuota de participación relativa es del 50% (30/60). Si cada una de las tres compañías tuvieran un tercio del mercado, en tal caso la cuota de participación relativa de cualquier empresa sería del 33%. Las cuotas de participación relativas que superen el 33% se consideran muy fuertes.
- *Cuota de Mercado Relativo (en Relación con el Principal Competidor)*: algunas compañías analizan su participación en el mercado en relación con las ventas del principal competidor. Una cuota de participación relativa superior al 100% indica que se es líder en el mercado. Una cuota de participación de exactamente el 100% significa que la empresa lucha por ser el líder. Un aumento en la cuota de participación relativa significa que se está ganando al competidor líder.

Una vez que se ha escogido qué medida de cuota de mercado utilizar, la empresa debe recoger los datos necesarios. La cuota de mercado total es normalmente la de medición más fácil, en la medida que requiere solamente las ventas de la industria total y éstas, con frecuencia, se encuentran disponibles en publicaciones de instituciones públicas o de asociaciones de comercio. La estimación de la cuota de mercado atendido es más difícil ya que puede verse afectada por cambios en la línea de productos de la empresa y en la cobertura geográfica, entre otros posibles factores. La estimación de la cuota de mercado relativo es aún más complicada, puesto que la compañía tendrá que estimar las ventas de competidores concretos que acostumbran a guardar dichas cifras. La empresa tendrá que utilizar caminos indirectos, tales como las cifras de compra de materia prima de la competencia y el número de recursos que esté utilizando. En el área de bienes de consumo, las cuotas de participación individual se encuentran disponibles a través de datos indicados y, de paneles de consumidores.

- *A Veces, una Empresa Puede Deliberadamente Buscar un Descenso en la Cuota de Participación para Mejorar Beneficios*: la dirección puede decidir eliminar a los clientes no rentables para mejorar sus beneficios.
- *La Cuota de Mercado Puede Fluctuar Por Otras Pequeñas Razones*: por ejemplo, la cuota de participación puede verse afectada por una gran venta el último día del mes o el primero del siguiente. No todos los cambios en la cuota de mercado son significativos en marketing. [2]

Los directivos deben interpretar cuidadosamente los movimientos en la cuota de mercado por línea de producto, tipo de cliente, región y otras consideraciones. Resulta eficaz analizar los movimientos en la cuota de mercado en relación con los siguientes cuatro componentes:

$$\text{Cuota de mercado total} = \text{Penetración en los clientes} \times \text{Lealtad de los clientes} \times \text{Selectividad de los clientes} \times \text{Selectividad al precio} \qquad (26\text{-}1)$$

donde:

- *Penetración en los clientes* es el porcentaje de todos los clientes que compran a la compañía.
- *La lealtad de los clientes* es el cociente entre las compras hechas a la compañía y el total de las compras realizadas por los mismos clientes a todos los posibles suministradores.
- *Selectividad de clientes* es el tamaño de la compra media hecha a la compañía expresado como porcentaje del tamaño de la compra media hecha en la industria.
- *Selectividad del precio* es el precio medio facturado por la compañía expresado como un porcentaje del precio medio facturado por todas las compañías.

Supongamos que la cuota de participación de la empresa haya descendido durante el período. La ecuación (26-1) proporciona cuatro posibles explicaciones: que la empresa haya perdido diversos clientes (descenso en la cuota de penetración); que los clientes actuales compren una menor proporción del total de sus compras de esta compañía (descenso en la lealtad de los clientes); que los clientes que queden sean de menor tamaño (una peor selectividad de clientes) o que el precio de la empresa haya descendido en relación con el de la competencia (selectividad de precio más baja).

Analizando estos factores a lo largo del tiempo, la empresa puede diagnosticar las auténticas razones de los cambios en la cuota del mercado. Supongamos que al comienzo del periodo la penetración en los clientes era del 60%; la lealtad del cliente del 50%; la selectividad en tamaño del 80% y la selectividad en precios del 125%. De acuerdo con la ecuación (26-1), la cuota de penetración de la empresa era del 30%. Supongamos que al final del periodo la cuota de participación de la empresa descendió a un 27%. En el análisis, la compañía encuentra que la penetración en los clientes es del 55%, la lealtad del 50%, la selectividad en tamaño del 75% y la del precio del 130%. Ciertamente, el descenso en la cuota de participación se debió fundamentalmente a la pérdida de algunos clientes (caída en la penetración de clientes) que normalmente hacían compras superiores a la media en la empresa (descenso en la selectividad de clientes). La dirección se encuentra ahora en grado de investigar por qué se perdieron estos clientes.

Análisis de las Ventas en Relación con el Esfuerzo de Marketing

El control del plan anual requiere estar seguro de que la empresa no está extralimitando el esfuerzo de marketing para alcanzar sus objetivos de ventas. El ratio clave a analizar lo componen los *gastos de marketing en relación con las ventas*. En cierta empresa este ratio era del 30% y

estaba compuesto por cinco componentes: *fuerza de ventas entre las ventas* (15%); *publicidad entre las ventas* (5%); *promoción de ventas entre las ventas* (6%); *investigación de marketing entre las ventas* (1%); y *administración de ventas entre las ventas* (3%).

Si la dirección controla estos ratios de gastos de marketing, éstos demostrarán generalmente pequeñas fluctuaciones que pueden normalmente ignorarse. Pero las fluctuaciones por encima de la media deben ser causa de preocupación. Periodo a periodo las fluctuaciones de cada ratio deberán ser analizadas en un *gráfico de control* (Figura 26-2). El gráfico que acompaña muestra que los gastos de publicidad en relación con las ventas fluctúan normalmente entre el 8 y el 12%, en un 99% de las veces. En el periodo número 15, sin embargo, el ratio superó el límite de control más alto, debido a una de las dos siquientes hipótesis:

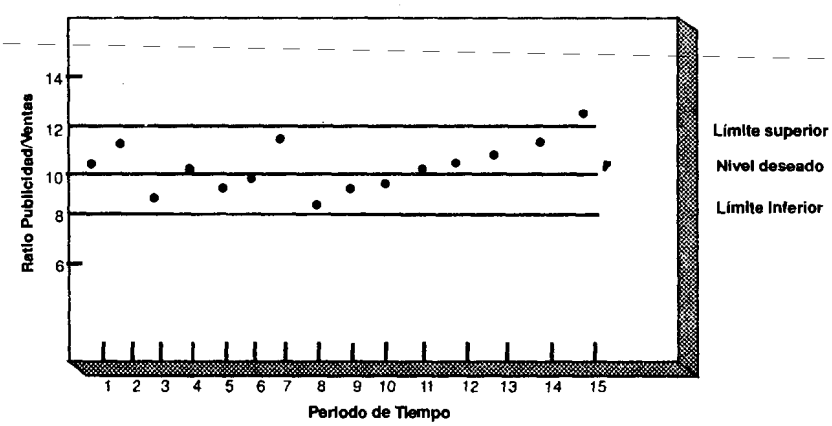
- *Hipótesis A*: la empresa tiene todavía un buen control del gasto y esta situación representa uno de estos raros casos debidos al azar.
- *Hipótesis B*: la empresa ha perdido el control sobre el gasto y deberá encontrar la causa.

Si se acepta la hipótesis A, no se necesita desarrollar ninguna investigación para determinar si ha cambiado el entorno. El riesgo podría únicamente estribar si hubiese ocurrido algún cambio real y la compañía no hubiese caído en la cuenta. Si se acepta la hipótesis B, debe en cambio investigar el entorno, con el riesgo de que la investigación no descubra ningún nuevo dato y suponga una pérdida de tiempo y esfuerzo.

Aunque las observaciones sucesivas no rebasen los límites de control, deben analizarse. Así, nótese que el nivel del gasto de publicidad en relación con las ventas crece de una manera estable desde el periodo noveno en adelante. La probabilidad de que se den seis sucesivos incrementos en lo que deberían ser acontecimientos independientes, es sólo una entre 64. [3] Este inusual comportamiento debería haber conducido a una investigación antes de la observación número quince.

Cuando el ratio de esfuerzo de marketing sobre ventas salga fuera de los límites de control, se necesitarán datos desagregados para analizar el problema. Se puede utilizar un *gráfico de desviaciones gastos-ventas*. La Figura 26-3 ilustra los resultados para diferentes distritos combinando los objetivos de venta con los gastos de marketing esperados (expresados en %). Por ejemplo, el distrito D consiguió su cuota de ventas con unos gastos ligeramente inferiores a los esperados. El distrito B excedió en sus cuotas tanto en la de gastos como en la de ventas. Los distritos más problemáticos son los que se encuentran en el segundo cuadrante. Por ejemplo el distrito J consiguió menos de un 80% de su cuota de ventas, siendo sus gastos desproporcionadamente altos. El siguiente paso será preparar un gráfico para cada distrito que se desvíe, analizando el comportamiento de los diferentes representantes. Por ejemplo, dentro del distrito J los pobres resultados podrían asociarse a uno o varios de los representantes.

FIGURA 26-2
El Modelo Gráfico de Control



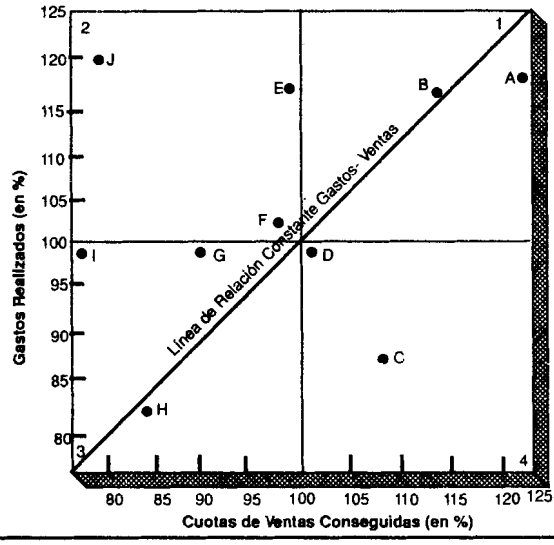


FIGURA 26-3
Comparación de las Desviaciones en Ventas y Gastos por Distrito
Fuente: Adaptado de D.M. Phelps y J.H. Westing, *Marketing Management*, 3ª ed. (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1.968), p. 754 Copyright © 1.968 por Richard D. Irwin, Inc.

Análisis Financiero

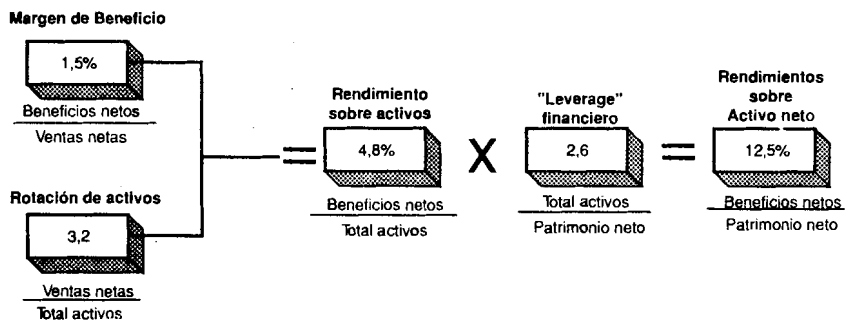
Los ratios gastos/ventas deberan ser analizados dentro de una estructura financiera, con objeto de determinar dónde y cuándo la empresa está haciendo dinero. Los especialistas de marketing están usando recientemente el análisis financiero para encontrar estrategias rentables, distintas de la de creación de ventas.

La dirección puede utilizar el análisis financiero para identificar los factores que afectan al *rendimiento sobre los activos netos de la empresa.* [4] En la Figura 26-4 se muestran los principales factores con cifras ilustrativas para una gran cadena de minoristas. El detallista está obteniendo un rendimiento del 12,5% sobre el activo neto, pero muchos detallistas defienden que se necesita al menos un rendimiento del 15% para obtener beneficios aceptables. Algunos obtienen una rentabilidad superior al 20%.

El rendimiento sobre el activo neto resulta del producto de dos ratios, *el del rendimiento sobre los activos y el leverage financiero*: para mejorar el rendimiento sobre el activo neto, la compañía debe o bien incrementar el ratio de sus beneficios sobre los activos o mejorar su leverage financiero. La empresa deberá analizar la composición de sus activos (es decir caja, deudores, inventario, equipos) para intentar mejorar su gestión.

El rendimiento sobre los activos también se obtiene a partir del producto de dos ratios, a saber: el del *margen de beneficios* y la *rotación de los activos*. Para los detallistas el margen de beneficios es bajo, mientras que la rotación de los activos es más normal. El ejecutivo de marketing puede buscar una mejora de los resultados de dos formas: (1) mejorar el margen de beneficio, bien sea incrementando las ventas o reduciendo los costes y (2) mejorar la rotación de los activos, incrementando las ventas o reduciendo los activos (como el inventario) que se mantienen para conseguir un nivel aceptable de ventas. [5]

FIGURA 26-4
Modelo Financiero de Rendimiento sobre Activo Neto



Análisis de la Satisfacción de los Clientes

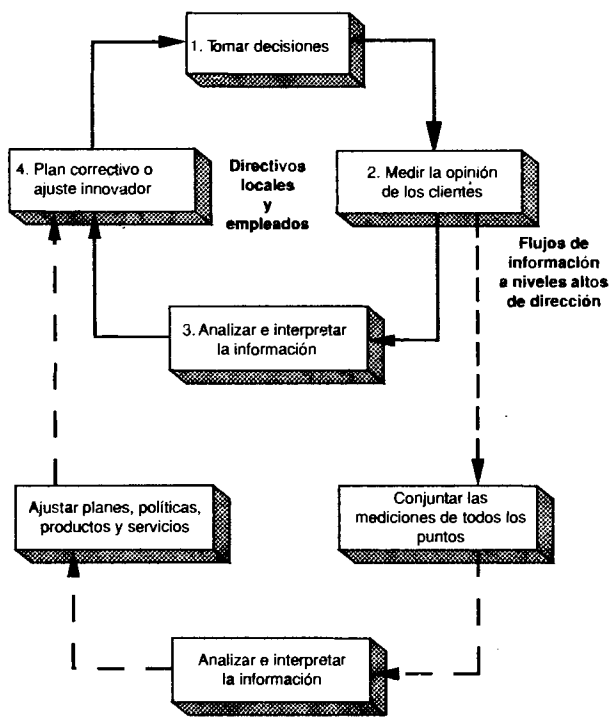
Las anteriores medidas de control, fundamentalmente financieras y de términos cuantitativos, son importantes, pero no suficientes. Se necesitan también medidas cualitativas que alerten a tiempo a la dirección para que evite cambios en las cuotas de mercado. Las compañías con mayor visión establecen sistemas de control de las actitudes y de la satisfacción de los clientes, de los comerciantes y de otros participantes del sistema de marketing. A través de la identificación de los cambios en las preferencias y satisfacción de los consumidores antes de que afecten a las ventas, la dirección puede estar en situación de tomar medidas a tiempo. A continuación se enumeran los principales sistemas de análisis de la satisfacción de los clientes:

Sistemas de Quejas y Sugerencias: las compañías con orientación de mercado recogen, analizan y responden a las quejas orales y escritas de los clientes, que son tabuladas por la dirección, con objeto de corregir las fuentes más frecuentes de las reclamaciones. Muchos detallistas, como hoteles, restaurantes y bancos, proporcionan formularios de sugerencias para estimular la obtención de información de los clientes. Las compañías con orientación al mercado tratan de maximizar las oportunidades de obtener una imagen más completa de las reacciones de los clientes a sus productos y servicios. [6]

Paneles de Consumidores: algunas compañías establecen paneles de consumidores dónde integran a aquellos consumidores con los que han llegado al acuerdo de que comuniquen periódicamente sus actitudes a través de llamadas telefónicas o cuestionarios enviados por correo. Estos paneles son más representativos de las actitudes de los consumidores que el sistema de quejas y sugerencias.

Encuestas a Clientes: algunas empresas envían periódicamente cuestionarios a una muestra aleatoria de clientes con el objeto de que valoren la amabilidad del equipo directivo, la calidad del servicio, etc. Los consumidores responden a estas preguntas por medio de una escala de cinco puntos (muy satisfechos, satisfechos, neutrales, insatisfechos, muy insatisfechos). Como se ilustra en la Figura 26-5, las respuestas se resumen y se envían tanto a los directivos locales como a los corporativos. Los directivos locales pueden ver cómo se calificaron sus servicios en el periodo considerado en relación con el anterior, con relación a la media de todas las unidades

FIGURA 26-5
Un Sistema de Encuestas a Cientes
Fuente: Arthur J. Daltas, "Protecting Service Markets with Consumer Feedback", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quartely*, Mayo 1.977, pp. 73-77.


1. Tomar decisiones
4. Plan correctivo o ajuste innovador
Directivos locales y empleados
2. Medir la opinión de los clientes
Flujos de información a niveles altos de dirección
3. Analizar e interpretar la información
Ajustar planes, políticas, productos y servicios
Conjuntar las mediciones de todos los puntos
Analizar e interpretar la información

1. Los directivos locales y los empleados sirven las necesidades de los consumidores diariamente, utilizando procedimientos locales junto a los generales.
2. A través de cuestionarios estandarizados con adaptaciones locales, se mide las necesidades y actitudes de los clientes de forma regular.
3. Comparando datos financieros, expectativas y actitudes, se determina los puntos fuertes y débiles y sus causas principales.
4. Determinar dónde y cuánto esfuerzo debería aplicarse para corregir debilidades y conservar puntos fuertes. Repetir el proceso volviendo al punto número 1.
5. Un proceso similar puede tener lugar a niveles más altos usando datos agregados de campo y los flujos de directrices de la empresa.

locales y con la estandard. Este sistema mejora la motivación de los equipos directivos para proporcionar buen servicio a los clientes, teniendo en cuenta que las valoraciones serán revisadas por la dirección corporativa. [7]

Acciones Correctoras

Cuando los resultados se desvían demasiado del plan de objetivos, la dirección necesita tomar medidas correctoras. Cuando una gran compañía fabricante de fertilizantes vio disminuir sus ventas como consecuencia de un exceso de capacidad y del descenso de los precios de la competencia, desarrolló un conjunto progresivo de remedios drásticos. En primer lugar, ordenó disminuir la producción, después los precios de forma selectiva; más tarde, presionó en su equipo de ventas para que alcanzara sus cuotas objetivo; posteriormente, acortó los presupuestos de contratación de personal, de publicidad, de relaciones públicas y de investigación y desarrollo; finalmente introdujo una regulación de la plantilla a través de jubilaciones anticipadas. Llevó también a cabo un "maquillaje" contable para producir una mejor imagen de la situación, redujo las inversiones en planta y equipo y vendió algunos de sus negocios a otras compañías.

CONTROL DE RENTABILIDAD

Un reciente estudio del grupo MAC desarrolló un análisis sorprendente del que puede ser interesante destacar aquí lo siguiente:

> Entre un 20 y un 40% de los productos de las empresas no generan beneficios y a veces, hasta el 60%, generan pérdidas.
>
> Entre un 10% y un 15% de las relaciones de la empresa generan la mayor parte de sus beneficios.
>
> El 30% de las sucursales de un banco regional no eran rentables. [8]

Este estudio resulta indicativo para tener en mente que además del control del plan anual, las empresas tienen que medir la rentabilidad de sus distintos productos, territorios, grupos de clientes, canales, etc., información básica para que la dirección decida qué productos y actividades de marketing deberán ser expandidas, cuáles reducidas y cuáles eliminadas.

Metodología de Análisis de la Rentabilidad de Marketing

Ilustraremos los pasos del análisis de la rentabilidad de marketing con el siguiente ejemplo:

> El vicepresidente de marketing de una empresa que fabrica cortacéspedes quiere determinar la rentabilidad de vender sus máquinas en tres tipos de canales minoristas: ferreterías, tiendas de jardinería y grandes almacenes. En la Tabla 26-2 se muestra la cuenta de pérdidas y ganancias estimada.

PASO 1: IDENTIFICACION DE LOS GASTOS FUNCIONALES • Supongamos que la Tabla 26-2 contiene una lista de los gastos necesarios para vender el producto, comunicarlo, empaquetarlo, entregarlo y cobrarlo. La primera tarea consiste en calcular los gastos de cada actividad.

Ventas		$60,000
Costes de los bienes vendidos		39,000
Margen Bruto		$21,000
Gastos		
Salarios	$9,300	
Alquiler	3.000	
Suministros	3,500	
		15.800
Beneficio Neto		$5,200

TABLA 26-2
Una Cuenta de Resultados Simplificada

Supongamos que la mayor parte de los salarios se destinan a los representantes y que el resto sirve para pagar al director de publicidad, a quienes ayudan en el empaquetado y entrega y al contable. Los 9.300 dólares del presupuesto se repartirían entre los cuatro grupos con las siguientes cifras: 5.100 dólares, 1.200, 1.400 y 1.600 respectivamente. La Tabla 26-3 muestra el reparto de los salarios a estas cuatro actividades funcionales.

La Tabla 26-3 ilustra también la imputación de los 3.000 dólares de alquiler a las cuatro actividades funcionales. Dado que los representantes trabajan fuera de las oficinas, no se imputa nada de la renta de las oficinas a la tarea de ventas. La mayor parte de los gastos de alquiler del espacio físico y del equipo se hallan en conexión con el empaquetado y la entrega y una pequeña parte se destina al director de publicidad y al contable.

Finalmente, la cuenta de suministros cubre materiales de promoción, materiales de envasado, gasolina empleada en la entrega y estacionamiento cerca de la oficina. El gasto de 3.500 dólares se reparte entre los distintos gastos realizados por las cuatro funciones consideradas. La Tabla 26-3 resume la imputación de la cifra de 15.800 dólares a las mismas.

PASO 2: REPARTO DE LOS GASTOS FUNCIONALES ENTRE LAS DISTINTAS ENTIDADES DE MARKETING • La siguiente tarea supondrá medir qué nivel de gastos funcionales se asocia a cada uno de los canales considerados. Consideremos el esfuerzo de ventas, que representa el número de contactos realizados en cada canal. Este número se encuentra reflejado en la columna de ventas en la Tabla 26-4. En total se hicieron 275 contactos durante el periodo. Dado que el total de los gastos de ventas se cifró en 5.500 dólares (ver Tabla 26-4), el coste promedio de cada contacto de venta fue de 20 dólares.

Los gastos de publicidad se pueden distribuir de acuerdo con el número de anuncios dedicados a los diferentes canales. Dado que hubo 100 anuncios, el precio unitario será de 31 dólares.

Los gastos del empaquetado y la entrega se reparten de acuerdo con el número de órdenes realizadas por cada canal y se utiliza el mismo criterio para el destino de los gastos de facturación y cobro.

PASO 3: PREPARACION DE UNA CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS PARA CADA ENTIDAD DE MARKETING • Se puede preparar ahora una cuenta de

TABLA 26-3
Imputación de los Gastos por Naturaleza a las Distintas Funciones

Gastos	Total	Ventas	Publicidad	Empaquetado y Entrega	Facturación y Cobro
Salarios	$9.300	$5.100	$1.200	$1.400	$1.600
Renta	3.000	—	400	2.000	600
Suministros	3.500	400	1.500	1.400	200
	$15.800	$5.500	$3.100	$4.800	$2.400

TABLA 26-4
Reparto de los Gastos Funcionales a los Canales

Tipo de Canal	Ventas	Publicidad	Empaquetado y Entrega	Facturación y Cobro
	Nº de contactos de venta en el periodo	Nº de anuncios	Nº de peticiones realizadas en el periodo	Nº de órdenes realizadas en el periodo
Ferretería	200	50	50	50
Suministros de jardinería	65	20	21	21
Grandes almacenes	10	30	9	9
	275	100	80	80
Gastos funcionales	$5,500	$3,100	$4,800	$2,400
No. de unidades	275	100	80	80
Igual a	$20	$31	$60	$30

pérdidas y ganancias para cada canal cuyos resultados se muestran en la Tabla 26-5. Dado que las ferreterías realizaron la mitad de las ventas (30.000 de 60.000), se carga a este canal con la mitad del coste de los bienes vendidos (19.500 dólares sobre 39.000). Esto supone un margen bruto para las ferreterías de 10.500 dólares. De esta cifra debe deducirse los gastos funcionales proporcionalmente imputados a las ferreterías. De acuerdo con la Tabla 26-4, las ferreterías recibieron 200 de los 275 contactos de venta. Dado que el coste unitario de cada contacto es de 20 dólares, se imputa a las ferreterías un coste por contacto de venta de 4.000 dólares. La Tabla 26-4 muestra también que las ferreterías pusieron 50 anuncios. Dado que el coste de cada anuncio fue de 31 dólares, por este concepto se carga a las ferreterías 1.550 dólares y se aplica el mismo razonamiento para imputar los otros gastos funcionales. El resultado es que el canal de las ferreterías tuvo unos gastos totales de 10.500 dólares. Restando esta cifra del margen bruto, nos encontramos con que el beneficio en este canal se cifra en 450 dólares.

Este análisis se repite para los otros canales. Es importante tener en cuenta que las cifras de ventas de cada canal no son un indicador fiable de los beneficios obtenidos en los mismos. Una empresa puede estar perdiendo dinero en las ventas a través de sus tiendas de jardinería y hacer prácticamente todos sus beneficios en los grandes almacenes.

Determinación de las Mejores Acciones Correctoras

Sería ingenuo concluir que habría que cerrar todas las tiendas de jardinería y posiblemente las ferreterías para concentrar todos los esfuerzos en los grandes almacenes. Antes habría que dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿En qué medida los compradores basan su compra en el distribuidor en lugar de en la marca? ¿Buscarían la marca en aquellos canales que no fueran eliminados?
- ¿Cuáles son las tendencias en relación con la importancia de estos tres canales?
- ¿Han sido óptimas las estrategias de marketing en relación con cada uno de los canales?

TABLA 26-5
Cuenta de Resultados para los Canales

	Ferretería	Suministros de Jardinería	Grandes Almacenes	Total de la Empresa
Ventas	$30,000	$10,000	$20,000	$60,000
Coste de los bienes vendibles	19,500	6,500	13,000	39,000
Margen bruto	$10,500	$3,500	$7,000	$21,000
Gastos				
Ventas ($20 por contacto)	$4,000	$1,300	$200	$5,500
Publicidad (#31 por impacto publicitario)	$1,550	620	930	3,100
Empaquetado y entrega ($60 por orden)	3,000	1,260	540	4,800
Rentabilidad y facturación ($30 por orden)	1,500	630	270	2,400
Total de gastos	$10,050	$3,810	$1,940	$15,800
Beneficio neto (o pérdidas)	$450	$(310)	$5,060	$5,200

En base a las respuestas dadas a estas preguntas, la dirección de marketing puede valorar distintas posibles acciones alternativas:

- *Establecer un Cargo Especial por el Manejo de Ordenes Pequeñas, Para así Promocionar las Ordenes Grandes.* Esta acción asume que las órdenes pequeñas son la principal causa de la falta de rentabilidad en el trato con las tiendas de ferretería y jardinería.
- *Dar más Ayuda Promocional a las Tiendas de Jardinería y Ferretería.* Supone asumir que los gerentes de estas tiendas incrementarían sus ventas con más entrenamiento y material de promoción.
- *Reducir el Número de Contactos de Venta y de Publicidad en las Tiendas de Ferretería y Jardinería.* Significa pensar que se pueden ahorrar costes sin que se reduzcan seriamente las ventas en estos canales.
- *No Hacer Nada.* Implica asumir que los esfuerzos actuales de marketing son óptimos, y que las tendencias apuntan a una importante mejora en los beneficios de los canales débiles o que abandonar cualquiera de estos canales reduciría beneficios, como consecuencia de sus repercusiones en los costes de producción o de demanda.
- *No AbandonarNingún Canal en su Conjunto pero Sí las Unidades más Débiles Dentro de Cada Grupo.* Conlleva asumir que un estudio detallado de costes revelaría que muchas tiendas de jardinería y ferretería son rentables y sus beneficios se han visto, sin embargo, ocultados por el poco rendimiento de otras tiendas en dichas categorías.

En general, el análisis de rentabilidad de marketing muestra la rentabilidad relativa de los diferentes canales, productos, territorios y otras entidades de marketing. [9] No prueba que el mejor curso de acción sea eliminar las entidades de marketing no rentables o captar el probable beneficio adicional de la eliminación de las mismas.

Costes Directos Versus Costes Totales

Al igual que todas las herramientas de información, el análisis de rentabilidad de marketing puede orientar o desorientar a los ejecutivos, según el grado de conocimiento que tengan de estos métodos y de sus limitaciones. El ejemplo anterior mostró algunas arbitrariedades en la elección de las bases de distribución de los gastos funcionales entre las distintas entidades de marketing valoradas. Así, se utilizó el criterio del "número de contactos" para imputar los gastos de venta, cuando el principio "número de horas de trabajo dedicadas a las ventas" es un indicador más preciso del coste. Se utilizó el primer criterio porque supone un menor esfuerzo de mantenimiento y cálculo de datos. Estas aproximaciones podrían no suponer excesiva falta de precisión, pero los ejecutivos de marketing deberían considerar este elemento de juicio en la determinación de sus costes de marketing. [10]

Existen otros elementos más serios que afectan al análisis de rentabilidad. El tema de discusión es si se deben distribuir sólo los *costes directos* o el *total de costes* a la hora de valorar los resultados de una entidad de marketing. El ejemplo anteriormente considerado evita el problema partiendo de costes muy simples que guardan relación con las actividades de marketing consideradas. Pero no se puede evitar la cuestión en el análisis actual de rentabilidad. Se pueden distinguir tres tipos de costes:

- *Costes Directos*: se trata de costes generados directamente por las entidades de marketing. Por ejemplo, las comisiones de los vendedores son un coste directo en un análisis de rentabilidad por territorios de venta, representantes o clientes. Los gastos de publicidad lo son de un análisis de rentabilidad de productos, en el sentido de que cada anuncio promociona un sólo producto de la empresa. Otros costes directos serían los salarios del equipo de ventas, los suministros o los gastos de viaje.

- *Gastos Generales de Fácil Imputación*: se trata de costes que sólo se pueden imputar a las entidades de marketing de forma indirecta, pero sobre bases plausibles. En el ejemplo el alquiler se consideró de esta forma. Se necesitaba el suelo para las tres diferentes entidades de marketing y el reparto se hizo en base a la superficie que utilizaba cada entidad.
- *Gastos Generales de Difícil Imputación*: se trata de costes cuya imputación a las entidades de marketing es altamente arbitraria. Considérese los gastos de "imagen corporativa". Distribuirlos de una forma idéntica a todos los productos sería arbitrario, porque no todos los productos se benefician de la misma forma de la imagen de la corporación. Distribuirlos en proporción a las ventas de los distintos productos también resultaría arbitrario, porque las ventas de los productos reflejan más factores que la imagen corporativa. Otros ejemplos típicos de costes difíciles de distribuir son los salarios de la alta dirección, los impuestos, los intereses y otros tipos de gastos generales.

Nadie discute la inclusión de los costes directos en el análisis de los costes de marketing. Existe cierta controversia sobre la inclusión de los generales. Estos se agrupan entre aquellos que varían con el nivel de actividad de marketing y aquellos que no varían. Si la empresa de cortacéspedes abandonara las tiendas de jardinería, continuaría probablemente pagando la misma renta por razones contractuales. En este caso, sus beneficios no aumentarían inmediatamente por la ausencia de pérdidas en las tiendas de jardinería (310 dólares), lo cual demuestra que las cifras de beneficio tienen más sentido cuando se eliminan los gastos generales.

La principal controversia hace relación sobre si los gastos generales deberían o no distribuirse entre las entidades de marketing. A dicha distribución se la conoce como el *enfoque de costes totales* y sus defensores mantienen que se deben imputar todos los costes para poder determinar la verdadera rentabilidad. Pero, este argumento confunde el uso de la contabilidad para informes financieros y la contabilidad para la toma de decisiones. El empleo del coste total tiene tres importantes debilidades:

- La rentabilidad relativa de las diferentes entidades de marketing puede cambiar radicalmente cuando se sustituye una forma de reparto de gastos generales por otra. Esto debilita la confianza en la herramienta.
- La arbitrariedad desmoraliza a los gestores, que sienten que sus resultados son juzgados adversamente.
- La inclusión de los gastos generales podría debilitar los esfuerzos de control de costes. La gestión operativa es más efectiva en el control de los costes directos y de los generales de fácil imputación. Asignaciones arbitrarias de costes de difícil reparto pueden conducir a emplear el tiempo en la discusión del reparto de costes de difícil imputación, en lugar de en la gestión adecuada de los costes controlables.

CONTROL DE LA EFICIENCIA

Supongamos que un análisis de rentabilidad revela que la compañía está obteniendo pocos beneficios en relación con algunos productos, territorios o mercados. La pregunta es si existen formas más eficientes de gestionar el equipo de ventas, la publicidad, las promociones de ventas y la distribución en relación con estas entidades de marketing que obtienen peores resultados.

Eficiencia de la Fuerza de Ventas

Los directores de ventas deberán tener información sobre los siguientes indicadores claves de la eficiencia de la fuerza de ventas en sus territorios:

- Número promedio de contactos de venta por persona y día.
- Promedio de tiempo de ventas por contacto.
- Promedio de ingresos por contacto.
- Promedio de costes por contacto.
- Costes de mantenimiento por contacto de venta.
- Porcentaje de pedidos por cada cien contactos de venta.
- Número de nuevos clientes por periodo.
- Número de clientes perdidos por periodo.
- Coste de la fuerza de ventas como porcentaje de la cifra total de ventas.

Estos indicadores plantean las siguientes preguntas útiles: ¿desarrollan los representantes pocos contactos de venta por día?, ¿emplean demasiado tiempo en cada contacto de venta?, ¿gastan demasiado en mantenimiento?, ¿obtienen suficientes órdenes por cada 100 llamadas?, ¿producen un número suficiente de nuevos clientes? y ¿mantienen bien a los antiguos?

Cuando las empresas investigan la eficiencia de sus equipos de venta, encuentran con frecuencia áreas de mejora. General Electric redujo el tamaño de los equipos de venta de sus divisiones después de descubrir que sus vendedores llamaban demasiadas veces a la puerta de los clientes. Cuando una compañía aérea descubrió que sus vendedores desarrollaban tanto tareas de venta como de servicio, transfirió la función de servicio a los oficinistas peor pagados. Otra empresa desarrolló estudios de ocupación del tiempo y encontró formas de reducir el tiempo ocioso en el trabajo.

Eficiencia de la Publicidad

Muchos ejecutivos sienten que es casi imposible medir lo que obtienen de su inversión en publicidad. Pero debería hacerse un esfuerzo para conocer algunos de los principales estadísticos:

- Coste de la publicidad por cada mil impactos y por cada medio empleado.
- Porcentaje de la audiencia que se percató, vio y leyó cada uno de los anuncios.
- Opiniones de los clientes sobre el contenido y efectividad de la publicidad.
- Medidas de la actitud hacia el producto antes y después de la publicidad.
- Número de preguntas promovidas por el anuncio.
- Coste por pregunta promovida en el anuncio.
- La dirección puede llevar a cabo distintos pasos para mejorar la eficiencia de la publicidad, entre los que se incluyen un mejor posicionamiento del producto, una mejora en la definición de los objetivos de publicidad, pre-testar los mensajes, utilización de la informática para guiar la selección de los medios de publicidad, mejora en la adquisición de medios y realización de post-tests de publicidad.

Eficiencia en la Promoción de Ventas

La promoción de ventas incluye docenas de acciones para estimular el interés del comprador y la prueba del producto. Para mejorar la eficiencia de las herramientas de promoción de ventas, los gestores deberán recoger los costes e impactos sobre las ventas de cada promoción, analizando los siguientes estadísticos:

- Porcentaje de ventas realizadas después de cada promoción.
- Coste del escaparate por venta realizada.
- Porcentaje de cupones utilizados.
- Número de preguntas resultantes de cada demostración.

- Si se ha nombrado un gerente de la promoción de ventas, éste puede analizar los resultados de las diferentes promociones y recomendar a los directivos las más efectivas.

Eficiencia en la Distribución

La dirección tiene que investigar en economías de distribución. Existen diferentes herramientas para mejorar el control de inventarios, los lugares de almacenamiento y las formas de transporte. La mejora de los costes de entrega es también posible, como muestra el siguiente ejemplo:

> Los *mayoristas de los panqderos* se enfrentan con una creciente competencia por parte de las cadenas de las panaderías, con particular desventaja en la distribución física del pan: Los mayoristas deben hacer más paradas y entregar menos cantidad de pan por cada una de ellas; el mayorista debe llenar las estanterías de cada tienda, mientras que la cadena deja el pan en la central para que sea colocado en las bandas por el personal de la tienda. Este problema llevó a la Asociación de Panaderos Americana a investigar procedimientos más eficientes para la distribución del pan, motivando un estudio de sistemas. La operación de entrega del pan se estudió al detalle, desde el momento de carga en el camión al momento de la colocación en las estanterías. Como consecuencia de la observación de los procedimientos utilizados por los conductores, los consultores ingenieros recomendaron varios cambios: podían economizarse las rutas; recolocarse la puerta del camión de la parte trasera del trailer hacia la del conductor y desarrollar estantes especiales. Estas economías habían estado siempre disponibles pero no se reconocieron hasta que la presión de la competencia incrementó la necesidad de mejorar la eficiencia.

CONTROL ESTRATEGICO

De vez en cuando las compañías necesitan llevar a cabo una revisión crítica de su efectividad general en el área de marketing, susceptible a una rápida obsolescencia de objetivos, políticas, estrategias y programas. Las empresas deben valorar periódicamente su enfoque general hacia el mercado. Existen dos herramientas disponibles, a saber, la *revisión numérica de la efectividad de marketing* y una *auditoría de marketing*.

Revisión Numérica de la Efectividad de Marketing

He aquí una situación actual.

> El presidente de una gran compañía de equipos industriales revisó los planes anuales de negocio de varias divisiones y encontró que los de algunas divisiones tenían poco sentido marketing. Llamó al vicepresidente de la corporación y le dijo:
>
> > No estoy contento con el marketing en nuestras divisiones porque es muy desigual. Quiero que valores qué divisiones son débiles, fuertes y de tipo medio en marketing; si conocen y ponen en práctica la orientación al consumidor; puntuación del marketing de cada división; un plan de mejora de la efectividad durante los próximos años para cada división con un marketing deficiente y evidencias para el año próximo de que cada división está haciendo progresos hacia una orientación de mercado.
>
> El vicepresidente de marketing estuvo de acuerdo con el presidente y reconoció que había una formidable tarea a desarrollar. Su primera actuación fue desarrollar la valoración de la efectividad de marketing de cada división, según su crecimiento en ventas, su cuota de mercado y rentabilidad, partiendo de que las divisiones con buenos resultados eran líderes en marketing y las otras tenían un marketing defectuoso.

La efectividad de marketing no se revela necesariamente a través de los resultados en ventas y beneficios. Los buenos resultados pueden deberse más a que la división se encuentre en el lugar correcto y en el momento adecuado, que al desarrollo de una gestión efectiva de marketing. Mejoras en el marketing de dichas divisiones podrían mejorar aún los resultados. Otras divisiones, sin embargo, podrían tener pobres resultados, a pesar de una excelente planificación de marketing. Reemplazar a los actuales directores sólo empeoraría la situación.

La efectividad de marketing de una compañía o división se refleja por el grado en el que posee cinco atributos principales característicos de la orientación marketing: *filosofía orientada al consumidor, organización integrada en el marketing, información adecuada de marketing, orientación estratégica y eficiencia operacional*, todos ellos mensurables. La Tabla 26-6 presenta un instrumento de medición de la efectividad de marketing basado en estos cinco atributos, que debe ser rellenado por los ejecutivos de marketing y otros directivos de la división, para promediar las valoraciones al final.

Este instrumento se ha testado en numerosas compañías y muy pocas han alcanzado puntuaciones dentro del nivel superior de 26 a 30 puntos. Entre las que lo han conseguido se sitúan empresas óptimas en marketing tales como Procter & Gamble, McDonald's, IBM y General Electric. La mayor parte de las compañías y divisiones reciben puntuaciones situadas en el nivel de regular a bueno, lo que indica que sus propios gestores ven campo para la mejora de su comercialización. Las bajas puntuaciones indican necesidades de atención a los distintos componentes. Los ejecutivos de la división pueden luego establecer un plan para corregir sus principales debilidades de marketing. [11]

TABLA 26-6
Instrumento de Valoración de la Efectividad de Marketing
(Dé una Respuesta a cada Pregunta)

Filosofía Marketing

A. ¿Reconoce la dirección la importancia de centrar la empresa en el servicio de las necesidades y deseos de los mercados escogidos?

0 • La dirección se centra fundamentalmente en la venta de los productos a cualquiera que quiera comprarlo.
1 • La dirección se centra en atender una amplia gama de necesidades y mercados con igual efectividad.
2 • La dirección se centra en atender las necesidades y deseos de mercados bien definidos, escogidos para conseguir los objetivos de crecimiento y rentabilidad de la empresa a largo plazo.

B. ¿Desarrolla la dirección diferentes ofertas y planes de marketing para los diferentes segmentos del mercado?

0 • No.
1 • En alguna medida.
2 • Sí.

C. ¿Desarrolla la dirección una visión sistemática del marketing (suministradores, canales, competencia, clientes, entorno) en la planificación de sus negocios?

0 • No. La dirección se centra en la venta y servicio de sus clientes inmediatos.
1 • En alguna medida. La dirección considera a sus canales de distribución, si bien la mayor parte de su esfuerzo se centra en la venta y servicio de sus clientes inmediatos.
2 • Sí. La dirección desarrolla una visión sistemática de marketing, reconociendo las amenazas y oportunidades generadas para la compañía por los cambios de cualquier parte del sistema.

Organización Integrada en Marketing

D. ¿Existe un alto nivel de integración y control entre las principales funciones del marketing?

0 • No. Las ventas y el resto de las funciones de marketing no se integran en la "cumbre" y se dan conflictos.
1 • En alguna medida. Existe integración y control formal de las principales funciones de marketing, pero una coordinación y cooperación menos que satisfactoria.
2 • Sí. Las principales funciones de marketing están efectivamente integradas.

E. ¿Se integra bien la dirección de marketing con las direcciones de investigación, producción, compras, distribución física y finanzas?

0 • No. Existen quejas de que la dirección de marketing es poco razonable en las demandas y costes que plantea a otros departamentos.
1 • En alguna medida. Las relaciones son amistosas, si bien cada departamento actúa buscando sus propios intereses.
2 • Sí. Los departamentos cooperan efectivamente y resuelven los temas en las busquedas del

TABLA 26-6
Continuación

interés global de la compañía.

F. ¿Cómo calificaría la organización del proceso de creación de nuevos productos?

0 • El sistema está mal definido y pobremente gestionado.
1 • El sistema existe formalmente pero le falta sofisticación.
2 • El sistema está bien estructurado y profesionalmente dirigido.

Información Adecuada de Marketing

G. ¿Cuándo se llevaron a cabo los últimos estudios de marketing sobre clientes, influencias de compra, canales y competencia?

0 • Hace varios años.
1 • Hace un año.
2 • Recientemente.

H. ¿Cómo calificaría el conocimiento de la dirección sobre el potencial de ventas y rentabilidad de los diferentes segmentos de mercado, clientes, territorios, productos, canales, etc.?

0 • No existe.
1 • Regular.
2 • Muy bueno.

I. ¿Cómo calificaría el esfuerzo realizado para medir la efectividad de los diferentes gastos de marketing?

0 • No existe esfuerzo.
1 • Algo de esfuerzo.
2 • Gran esfuerzo.

Orientación Estratégica

J. ¿Cuál es el nivel de esfuerzo de la planificación formal de marketing?

0 • La dirección no hace planificación formal de marketing o hace muy poca.
1 • La dirección desarrolla un plan anual de marketing.
2 • La dirección desarrolla un detallado plan de marketing y un cuidadoso plan a largo plazo que se actualiza anualmente.

K. Califique la calidad de la estrategia actual de marketing

0 • La estrategia actual no es clara.
1 • La estrategia actual es clara y representa una continuación de la estrategia tradicional.
2 • La estrategia actual es clara, innovadora, con buena información de base y bien razonada.

L. ¿Cuál es el nivel de la planificación y pensamiento contingente?

0 • La dirección no lleva a cabo pensamiento contingente o es muy pequeño nivel.
1 • La dirección desarrolla algún pensamiento contingente pero muy poca planificación formal de contingencias.
2 • La dirección identifica formalmente las contingencias más importantes y desarrolla planes de contingencia.

Eficacia Operativa

M. ¿Cómo calificaría la comunicación del pensamiento de marketing de la alta dirección a los niveles inferiores?

0 • Mala.
1 • Regular.
2 • Buena.

N. ¿Está desarrollando la dirección una utilización efectiva de los recursos de marketing?

0 • No. Los recursos de marketing son inadecuados para el trabajo a realizar.
1 • En alguna medida. Los recursos de marketing son adecuados pero no se emplean óptimamente.
2 • Sí. Los recursos de marketing son adecuados y se emplean eficientemente.

O. ¿Muestra la dirección una buena capacidad para reaccionar a tiempo y efectivamente a los cambios puntuales en el entorno?

0 • No. La información del mercado y de las ventas no está muy actualizada y la dirección reacciona con lentitud.
1 • En alguna medida. La dirección recibe datos de información del mercado y de las ventas bastante actualizados; el tiempo de reacción varía.
2 • Sí. La dirección ha establecido sistemas que proporcionan información actualizada y reacciona con rapidez.

Puntuación Total

Este instrumento se usa de la siguiente forma. Se busca la respuesta a cada pregunta. Se suman las puntuaciones -en total estará entre 0 y 30 puntos. La escala que se acompaña muestra el nivel de la efectividad de marketing.

0-5= Ninguna	6-10= Pobre	11-15= Regular
16-20= Buena	21-25= Muy buena	26-30= Superior

Fuente: Philip Kotler, "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness", *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre 1.977, pp. 67-75. Copyright © 1.977 por el Presidente y Miembros de la Junta de Gobierno de Harvard College; reservados todos los derechos.

La Auditoría de Marketing

Las compañías y divisiones que descubran debilidades en su marketing a través de la aplicación de la revisión de su efectividad, deberán llevar a cabo un estudio más completo conocido como una *auditoría de marketing.* [12] Definimos la *auditoría de marketing* de la siguiente forma:

> Una auditoría de marketing *es* un análisis sistemático, independiente y periódico del *entorno de marketing de la empresa -o de sus unidades de negocio- sus objetivos, estrategias y actividades, con la intención de determinar las áreas que plantean problemas y oportunidades y recomendar un plan de acción que mejore los resultados de marketing de la compañía.*

Examinemos cuatro características de la auditoría de marketing:

- *Comprehensiva*: la auditoría de marketing cubre todas las principales actividades del negocio, no solamente las que tienen problemas. Será una auditoría funcional si hace tan sólo referencia al equipo de ventas, al precio o a cualquier otra actividad de marketing. Si bien este tipo de auditorías son útiles, a veces desvían a los ejecutivos de la fuente real del problema. Por ejemplo, una rotación excesiva de la fuerza de ventas podría ser un síntoma no sólo del mal entrenamiento o compensación de los equipos, sino también de que sus productos o sus promociones no son adecuadas. Una auditoría comprehensiva de marketing es usualmente más efectiva en la localización de la fuente real de los problemas de la empresa.
- *Sistemática*: la auditoría de marketing supone una secuencia ordenada de etapas de diagnóstico que cubre desde el análisis del entorno de marketing de la organización, al sistema de marketing interno y sus actividades específicas. Al diagnóstico sigue un plan de acciones correctoras que incluye tanto medidas a corto como a largo plazo para mejorar la efectividad de marketing conjunta de la organización.
- *Independiente*: la auditoría de marketing se puede llevar a cabo de seis formas: autoauditoría, auditoría cruzada, auditoría del personal de nivel, auditoría de oficina, auditoría de tareas y auditoría de personas externas. Las autoauditorías, en las que los propios ejecutivos utilizan un listado para valorar sus operaciones, pueden ser útiles, pero la mayor parte de los expertos están de acuerdo en su falta de objetividad e independencia. [13] La empresa 3M ha echo un buen uso de sus propios equipos de auditoría, que proporcionan auditorías de marketing a las divisiones bajo petición. [14] De forma general, las mejores auditorías son las que realizan los consultores externos con la necesaria objetividad e independencia, amplia experiencia en diversas industrias, familiaridad con la empresa concreta y el suficiente tiempo y atención para dedicar a la auditoría.
- *Periódica*: las auditorías de marketing se inician sólo cuando las ventas descienden, cuando la moral de los equipos de venta cae o cuando se dan otros problemas en la empresa. Las empresas suelen entrar en crisis porque fallan en revisar sus operaciones de marketing a lo largo del tiempo. Una auditoría periódica de marketing puede beneficiar tanto a las compañías con buena salud como a las que tienen problemas. "Ninguna operación de marketing es tan buena que no pueda ser mejorada. Incluso la mejor se puede mejorar ya que muy pocas operaciones de marketing pueden permanecer exitosas a lo largo de los años manteniendo su status quo". [15]

PROCEDIMIENTO DE LA AUDITORIA DE MARKETING • La auditoría de marketing comienza con una reunión entre la empresa y el auditor de marketing para llegar a un acuerdo sobre los objetivos, amplitud, profundidad, fuentes de datos, formato del informe y periodo de tiempo a contemplar por la auditoría. Se prepara un plan detallado, definiendo las personas que van a ser entrevistadas, las preguntas que se harán, el tiempo y lugar de contacto, etc., de tal forma que tiempo y coste de la auditoría se minimicen. La regla cardinal en la auditoría de marketing es no confiar exclusivamente en los directores de la compañía en la búsqueda de datos y opiniones; debe entrevistarse también a los clientes, distribuidores y otros grupos externos. Muchas empresas no conocen la opinión de sus clientes e intermediarios, ni comprenden totalmente sus necesidades.

Cuando se ha terminado la fase de recogida de datos, el auditor de marketing presenta los principales hallazgos y recomendaciones. Un aspecto muy valioso de la auditoría de marketing es el proceso a través del cual los ejecutivos asimilan, debaten y desarrollan nuevos conceptos y acciones de marketing.

COMPONENTES DE LA AUDITORIA DE MARKETING • La auditoría de marketing examina seis principales componentes de la situación de marketing de la empresa. Estos seis principales componentes se describen más abajo y en la Tabla 26-7 se listan las principales preguntas de una auditoría de marketing.

- *Auditoría del Entorno de Marketing*: esta auditoría analiza las principales fuerzas y tendencias del macroentorno así como sus principales actores: mercados, clientes, competencia, distribuidores, comerciantes, suministradores y otros grupos de interés.
- *Auditoría de la Estrategia de Marketing*: esta auditoria revisa los objetivos y estrategias de marketing de la empresa, para valorar su nivel de adaptación al entorno actual.
- *Auditoría de Organización de Marketing*: esta auditoría valora la capacidad de la organización de marketing para llevar a cabo la estrategia necesaria, dado el entorno previsto.
- *Auditoría de Sistemas de Marketing*: esta auditoría valora la calidad de los sistemas de análisis, planificación y control de la empresa.
- *Auditoría de Productividad de Marketing*: esta auditoría examina la rentabilidad de las diferentes entidades de marketing de la empresa y el ratio coste-efectividad de sus diferentes gastos.
- *Auditoría de Funciones de Marketing*: estas auditorías realizan valoraciones en profundidad de los principales componentes del marketing mix de la empresa, a saber, productos, precio, distribución, fuerza de ventas, publicidad, promoción y publicidad blanca.

TABLA 26-7
Componentes de una Auditoría de Marketing

Parte I. Auditoría del Entorno de Marketing

	MACROENTORNO
A. Demográfico	1. ¿Cuáles son los principales desarrollos y tendencias demográficas que pueden afectar a la compañía? 2. ¿Qué acciones ha llevado a cabo la compañía en respuesta a estos desarrollos y tendencias?
B. Económico	1. ¿Cuáles son los principales desarrollos en el nivel de renta, precios, ahorro y crédito que pueden afectar a la compañía? 2. ¿Qué acciones ha considerado la compañía en respuesta a estos desarrollos y tendencias?
C. Ecológico	1. ¿Cuál es la perspectiva de coste y disponibilidad de los recursos naturales y energéticos necesitados por la compañía? 2. ¿Qué inquietudes se han expresado sobre el papel de la compañía en la contaminación y conservación del medio,y qué pasos se han llevado a cabo?
D. Tecnológico	1. ¿Cuáles son los principales cambios en la tecnología productiva? ¿En la tecnología de proceso? ¿Cuál es la posición de la compañía en dichas tecnologías? 2. ¿Cuáles son los principales sustitutos genéricos que podrían reemplazar el producto?
E. Política	1. ¿Qué leyes se han propuesto que podrían afectar la estrategia y tácticas de marketing? 2. ¿A qué acciones de nivel federal, de estado y local, habría que prestar especial atención? ¿Qué está ocurriendo en las áreas de control de la contaminación, igualdad de oportunidad de empleo, seguridad del producto, publicidad, control de precios, etc., que afecta a la estrategia de marketing?
F. Cultural	1. ¿Cuál es la actitud de la sociedad hacia los negocios y productos desarrollados por la compañía? 2. ¿Qué cambios en el consumidor y en los valores y estilos de los negocios guardan relación con la compañía?

TABLA 26-7 Continuación

ACTORES DEL ENTORNO

A. Mercados
1. ¿Qué ocurre con el tamaño del mercado, su crecimiento, distribución geográfica y rentabilidad?
2. ¿Cuáles son los principales segmentos del mercado?

B. Clientes
1. ¿Cómo valoran los clientes actuales y potenciales a la compañía y a su competencia en imagen, calidad del producto, servicios, fuerza de ventas y precios?
2. ¿Cómo toman sus decisiones los diferentes segmentos del mercado?

C. Competencia
1. ¿Quiénes son los principales competidores? ¿Cuáles son sus objetivos y estrategias, sus fortalezas y debilidades, sus tamaños y cuota de mercado?
2. ¿Qué tendencias afectarán al futuro de la competencia y sustitutos de producto?

D. Distribución y Distribuidores
1. ¿Cuáles son los principales canales de distribución para llevar los productos a los clientes?
2. ¿Cúales son los niveles de eficiencia y crecimiento potencial de los diferentes canales?

E. Suministradores
1. ¿Cuál es la perspectiva de disponibilidad de los recursos clave utilizados en producción?
2. ¿Cúales son las tendencias en los modelos de venta de los suministradores?

F. Otras Empresas de Servicios
1. ¿Cuál es el coste y perspectiva de disponibilidad de los servicios de trasporte?
2. ¿Cuál es el coste y perspectiva de disponibilidad de los servicios de almacenamiento?
3. ¿Cuál es el coste y perspectiva de disponibilidad de los servicios financieros?
4. ¿Cuál es el nivel de efectividad de las agencias de publicidad y de las empresas de investigación de mercados?

G. Grupos de Interés
1. ¿Qué grupos de interés representan oportunidades o problemas concretos para la compañía?
2. ¿Qué pasos ha llevado a cabo la compañía para tratar de una manera efectiva con cada grupo de interés?

Parte II. Auditoría de la Estrategia de Marketing

A. Misión del Negocio
1. ¿Se ha definido con claridad la misión del negocio, con orientación al mercado? ¿Es realizable?

B. Objetivos y Metas de Marketing
1. ¿Se han definido los objetivos corporativos y de marketing de una forma clara que guíe la planificación y facilite la medición de resultados?
2. ¿Resultan apropiados los objetivos de marketing dada la posición competitiva, recursos y oportunidades de la compañía?

C. Estrategia
1. ¿Es capaz la dirección de articular una clara estrategia de marketing para alcanzar los objetivos propuestos? ¿Es convincente la estrategia? ¿Resulta apropiada a la situación en el ciclo de vida del producto, a las estrategias de la competencia y al estado de la economía?
2. ¿Utiliza la compañía las mejores bases para segmentar el mercado? ¿Dispone de criterios sanos para valorar los segmentos y escoger los mejores? ¿Ha desarrollado perfiles precisos de cada segmento?
3. ¿Ha desarrollado la empresa la estrategia de posicionamiento y el marketing mix adecuado para cada segmento? ¿Están distribuidos óptimamente los distintos recursos de marketing entre los principales componentes del marketing mix, es decir, calidad de producto, servicio, fuerza de ventas, publicidad, promoción y distribución?
4. ¿Hay suficientes o demasiados recursos para el cumplimiento de los objetivos de marketing?

Parte III. Auditoría de Organización de Marketing

A. Estructura Formal
1. ¿Tiene el responsable de marketing autoridad y responsabilidad adecuadas en relación con las actividades de la empresa que afectan a la satisfacción de los clientes?
2. ¿Están las actividades de marketing estructuradas óptimamente por funciones, producto, usuario final y territorios?

B. Eficiencia Funcional
1. ¿Existe buena comunicación y relación entre marketing y ventas?
2. ¿Está el sistema de gestión de producto trabajando de una manera efectiva? ¿Son capaces los directores de producto de planificar beneficios o sólo volumen de ventas?
3. ¿Existen grupos en el departamento de marketing que necesiten más formación, motivación supervisión o evaluación?

C. Eficiencia entre Departamentos
1. ¿Existen problemas entre el departamento de marketing y los de los de fabricación, I+D, compras, finanzas, contabilidad y jurídico que requieran atención?

TABLA 26-7
Continuación

Parte IV. Auditoría de Sistemas de Marketing

A. Sistema de Información de Marketing

1. ¿Produce el sistema de inteligencia de marketing información precisa, suficiente y a tiempo sobre los desarrollos del mercado en relación con los clientes actuales y potenciales, distribuidores, competencia, suministradores y otros grupos de interés?
2. Quienes tienen que decidir ¿solicitan suficiente investigación de mercado y utilizan la información?
3. ¿Emplea la compañía los mejores métodos de estimación del mercado potencial y las ventas de la empresa?

B. Sistemas de Planificación de Marketing

1. ¿Está bien concebido y es efectivo el sistema de planificación de marketing?
2. ¿Está bien estimada la medición del mercado potencial y la previsión de ventas?
3. ¿Están bien estimadas las cuota de participación?

C. Sistema de Control de Marketing

1. ¿Resultan adecuados los procedimientos de control para asegurar que se conseguirán los objetivos del plan anual?
2. ¿Analiza periódicamente la dirección la rentabilidad de los productos, mercados, territorios y canales de distribución?
3. ¿Se examinan periódicamente los costes de marketing?

D. Sistema de Desarrollo de Nuevos Productos

1. ¿Está la compañía bien organizada para reunir, generar y tamizar ideas de nuevos productos?
2. ¿Desarrolla la compañía investigación de concepto y análisis del negocio antes de invertir en nuevas ideas?
3. ¿Lleva a cabo la compañía test de producto y mercado adecuados antes de lanzar nuevos productos?

Parte V. Auditoría de Productividad de Marketing

A. Análisis de Rentabilidad

1. ¿Cúal es la rentabilidad de los diferentes productos, mercados, territorios y canales de distribución de la empresa?
2. ¿Debería la empresa entrar en nuevos segmentos, expandirlos o dejarlos, y cúales serían las consecuencias a corto y largo plazo?

B. AnálisisCoste/Efectividad

1. ¿Parece excesivamente costosa alguna actividad de marketing? ¿Se pueden llevar a cabo programas de reducción de coste?

Parte VI. Auditoría de Funciones de Marketing

A. Productos

1. ¿Cuáles son los objetivos de la línea de producto? ¿Son objetivos sanos? ¿Está consiguiendo la línea sus objetivos?
2. ¿Debería la línea de productos contraerse o expandirse?
3. ¿Qué productos habría que dejar? ¿Qué productos habría que añadir?
4. ¿Cuál es el conocimiento y actitud de los clientes hacia la empresa y la competencia en relación con la calidad de los productos, características, estilo, marcas, etc.? ¿Qué áreas de la estrategia de producto requieren mejora?

B. Precio

1. ¿Cuáles son los objetivos, políticas, estrategias y procedimientos de establecimiento del precio? ¿En que medida se fijan los precios en atención al criterio coste, demanda y competencia?
2. ¿Sienten los clientes que los productos de la compañía están en línea con los valores que ofrecen?
3. ¿Cuál es el nivel de conocimiento de la dirección sobre la elasticidad de la demanda en relación al precio, efectos de la curva de experiencia y precios y políticas de precios de la competencia?
4. ¿En qué medida son compatibles las políticas de precios con las necesidades de los distribuidores, suministradores y legislación gubernamental?

C. Distribución

1. ¿Cuáles son los objetivos y estrategias de la distribución?
2. ¿Existe una presencia y nivel de servicio adecuados en el mercado?
3. ¿Cuál es el nivel de efectividad de los siguientes miembros del canal: distribuidores, comerciantes, representantes, agentes, etc?
4. ¿Debería considerar la compañía un cambio en sus canales de distribución?

D. Publicidad y Promoción de Ventas

1. ¿Cuáles son los objetivos de publicidad de la organización? ¿Son sanos?
2. ¿Se invierte la cifra correcta en publicidad? ¿Cómo se determina el presupuesto?
3. ¿Resultan efectivos los temas de publicidad? ¿Qué piensan los clientes y grupos de interés sobre nuestra publicidad?
4. ¿Se escogen bien los medios?
5. ¿Es adecuado el personal interno de comunicación?
6. ¿Es adecuado el presupuesto de promoción de ventas? ¿Se emplean de una forma eficiente y suficiente las herramientas de promoción de ventas tales como muestras gratis, cupones?

	7. ¿Resulta adecuado el presupuesto de publicidad blanca? ¿Es competente y creativo el personal de relaciones públicas?
E. Fuerza de Ventas	1. ¿Cuáles son los objetivos de la fuerza de ventas de la organización? 2. ¿Resulta suficientemente grande la fuerza de ventas para cumplir sus objetivos? 3. ¿Está organizada la fuerza de ventas de acuerdo con el principio de especialización (territorio, mercado, producto)? ¿Hay suficientes (o demasiados) directores de ventas para guiar a los representantes? 4. ¿Resulta adecuado el nivel y estructura de incentivos para compensar a la fuerza de ventas? 5. ¿Muestra el equipo de ventas moral, capacidad y esfuerzos elevados? 6. ¿Se han fijado los procedimientos adecuados para establecer cuotas y valorar resultados? 7. ¿Cuál es el nivel del equipo de ventas en relación con la competencia?

TABLA 26-7 Continuación

EJEMPLO DE UNA AUDITORIA DE MARKETING [16] • La empresa O'Brien es una compañía de tamaño medio situada en el Medio-Oeste, cuyas ventas y beneficios apenas se han mantenido. La alta dirección siente que el problema radica en la fuerza de ventas que ni trabaja duro, ni lo hace de una forma correcta. Para solucionar el problema, la dirección piensa introducir un nuevo sistema de incentivos y contratar a una persona que forme al equipo de ventas de acuerdo con las nuevas técnicas de "merchandising" y venta. Antes de llevar a cabo esta decisión, sin embargo, decidieron contratar a un consultor de marketing para que realizara una auditoría. El auditor entrevistó a gerentes, clientes, representantes y comercios y examinó distintos datos, que le llevarán a las siguientes conclusiones:

La línea de producto de la empresa se compone principalmente de dieciocho versiones, cuya mayor parte son barras de chocolate. Las dos marcas líderes están ya en el ciclo de madurez y suponen el 76% de las ventas totales. La compañía se ha dado cuenta de los nuevos mercados de snacks de chocolate y de bombones pero no ha realizado todavía ningún movimiento.

Recientemente la empresa investigó el perfil de sus consumidores. Sus productos gustan especialmente a las personas de rentas más bajas y a la gente de cierta edad. A las personas a las que se pidió una valoración de los productos de la empresa O'Brien en relación con los de la competencia, los describieron como " de calidad media y un poco antiguos".

La empresa O'Brien vende sus productos a intermediarios de bombones y a grandes cadenas. Sus equipos de ventas tratan de vender a pequeños detallistas, algunos de ellos compartidos con los intermediarios de bombones con objeto de fortificar los escaparates y proporcionar ideas. Disfruta de una buena penetración en las tiendas pequeñas, si bien no en todos los segmentos. Su principal enfoque a los intermediarios es una estrategia de "venta hacia adentro": descuentos, contratos en exclusiva y financiación de stocks. Sin embargo, no lo ha hecho demasiado bien en la penetración de distintas cadenas, puesto que su competencia que confía más en la publicidad masiva y en la técnica del "merchandising" ha obtenido más éxito con las mismas.

El presupuesto de marketing de O'Brien se fija en un 15% de sus ventas totales, mientras que el de la competencia se sitúa en un 20%. La mayor parte del mismo financia el equipo de ventas y el resto se dedica a publicidad; las promociones son muy limitadas, se utiliza principalmente en publicidad de recuerdo para los dos productos líderes. No se acostumbra desarrollar nuevos productos y cuando así ocurre, se introducen a los minoristas usando una estrategia "push".

La organización de marketing está presidida por el vicepresidente de ventas, al que informan el director de ventas, el de investigación de mercados y el de publicidad. De acuerdo con los rangos, el vicepresidente de ventas actúa de forma parcial y favorecedora de los equipos de ventas, dedicando menos atención a las otras funciones de marketing. Los equipos de ventas se asignan a territorios mandados por directores de área.

El auditor de marketing concluyó que los problemas de la empresa O'Brien no se resolverían sólo con acciones desarrolladas sobre la fuerza de ventas. Los problemas de éstas eran síntomas de problemas más profundos en la empresa. El auditor preparó y presentó a la dirección un informe que comprendía los hallazgos y las recomendaciones que se muestran en la Tabla 26-8.

TABLA 26-8
Resumen de los Hallazgos del Auditor de Marketing y de las Recomendaciones para la Compañía O'Brien Candy

Hallazgos

Las líneas de producto de la empresa se encuentran peligrosamente desequilibradas. Los dos productos más importantes representan el 76% del total de las ventas y no tienen potencial de crecimiento. Cinco de los dieciocho productos no son rentables y tampoco tienen potencial de crecimiento.

Los objetivos de marketing de la empresa no son nítidos ni realistas.

La estrategia de la empresa no es cambiar el canal de distribución para atender mercados que se alteren rápidamente.

La empresa está siendo dirigida siguiendo un enfoque orientado a las ventas en lugar de al marketing.

El mix de marketing de la empresa está desequilibrado, pues se gasta demasiado en fuerza de ventas y no lo suficiente en publicidad.

La empresa carece de sistemas que puedan tener éxito para el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos.

El esfuerzo de ventas de la empresa no proporciona resultados rentables.

Recomendaciones a corto plazo

Examínese la línea actual de productos y elimínense aquellos con un potencial de crecimiento limitado.

Dediquese algunos gastos de marketing, actualmente comprometidos con productos maduros, a impulsar los más recientes.

Cambiese el enfoque del mix de marketing desde venta directa a publicidad con cobertura nacional, especialmente para los productos nuevos.

Desarróllese un estudio sobre el perfil del mercado de los segmentos que crecen más rápidamente en el mercado de las chocolatinas y un plan para introducirse en ellos.

Ordenese a la fuerza de ventas para que abandone algunos de los establecimientos más pequeños y que no reciba pedidos de menos de veinte productos.

Además, suprímase la duplicación de esfuerzos que suponen los vendedores y los comisionistas que operan con los mismos clientes.

Inicie un programa de formación de vendedores y otro para mejorar sus retribuciones.

Recomendaciones a medio y largo plazo

Contraten a un vicepresidente de marketing con experiencia.

Establezcan los objetivos de marketing de manera formal y operativa.

Introduzcan la figura del director de producto en el organigrama del marketing

Inicien programas afectivos para el desarrollo de nuevos productos

Desarrollen denominaciones de marca sólidas.

Encuentren la forma más efectiva para vender las marcas a cadenas de establecimientos

Aumenten el nivel de los gastos de marketing hasta llegar a un 20% sobre el volumen de ventas.

Reorganicen la función de ventas mediante la especialización de los vendedores según el canal de distribución.

Establezcan los objetivos de ventas y su compensación sobre la base del margen bruto.

Fuente: Adaptado con la autorización de Dr. Ernst A. Tirmann, "Should Your Marketing Be Audited?" *European Business*, Otoño 1.971

EL CONCEPTO DE "CONTROLLER" EN MARKETING

Hemos examinado de qué forma un auditor externo de marketing puede contribuir al control estratégico. Algunas empresas han creado puestos internos conocidos como "*controlers*" *de marketing*, que llevan el control de las actividades y gastos comerciales, trabajan en el despacho del controler general y se especializan en la función de marketing del negocio. En el pasado, los controlers se centraban en el seguimiento de la fabricación, inventario y gastos financieros, no incluyendo el seguimiento de la función de marketing. A los nuevos controlers de marketing se les prepara èn finanzas y marketing para que puedan llevar a cabo un sofisticado análisis financiero de los gastos de marketing del pasado y del futuro. Un estudio realizado por Goodman mostró que:

> Las grandes y sofisticadas empresas tales como General Foods, Du Pont, Johnson & Johnson y las líneas aéreas Trans World, han instituido controles de posiciones financieras que fiscalizan la publicidad y en algunos casos la política de "merchandising". Las principales funciones de estos individuos consisten en verificar las cuentas de publicidad, asegurar la optimización de los precios de las agencias, negociar los contratos con las mismas y desarrollar la función de auditoría sobre la agencia y algunos suministradores. [17]

Goodman siente que este paso se ha dado en la correcta dirección y defiende incluso un mayor papel para el controler de marketing, cuya función debe consisten en mantener informes del nivel de consecución de los planes de beneficios, controles estrictos de los gastos en medios, preparar los presupuestos de los gerentes de marca, aconsejar el tiempo óptimo para la realización de las estrategias, medir la eficiencia de las promociones, analizar los costes de los medios, valorar la rentabilidad de los clientes y de las áreas geográficas, presentar informes de las ventas orientados financieramente, asistir a los responsables de la organización de las compras y de la política de inventarios y educar a las personas del área de marketing en las implicaciones financieras de sus decisiones.

La empresa Nestlé dio un paso en esta dirección cuando dispuso de un segmento específico de la oficina del controler para la planificación y control de marketing. Se asignaron analistas de servicios de marketing a cada una de las divisiones de Nestlé para trabajar con la alta dirección de marketing, que realizaron diversos trabajos diseñados para mejorar la eficiencia y los resultados. Como consecuencia de su contribución al marketing; a la producción y a las finanzas, sus informes resultaron muy útiles y se consideró como un campo de prueba para futuros directores generales.

La posición del controler de marketing es particularmente deseable en organizaciones donde el marketing esté todavía orientado más a las ventas que a los beneficios. El controler de marketing puede ayudar a analizar cómo y dónde puede hacer dinero la empresa. A medida que los futuros directores de marketing adquieran un mayor conocimiento financiero, podrán realizar su trabajo por sí mismos, centrándose los "controlers" en la función del control de los gastos de marketing.

RESUMEN

El control de marketing es la secuencia natural de la planificación, organización y gestión de los planes de marketing. Las empresas tienen que llevar a cabo cuatro tipos de control de marketing.

El control del plan anual consiste en el seguimiento del esfuerzo y los resultados de marketing para garantizar los objetivos de venta y beneficio. Las principales herramientas utilizadas son: el análisis de ventas, el análisis de cuota de mercado, el análisis del ratio esfuerzo de marketing/ventas, el análisis financiero y el análisis de las actitudes de los clientes. Si se detectan bajos rendimientos, la empresa puede llevar a cabo varias medidas correctoras que incluyen: la reducción de la producción, el cambio de precios, el incremento de la presión a los vendedores y la reducción de los gastos menos necesarios.

El control de rentabilidad requiere determinar la rentabilidad actual de los productos, territorios, segmentos y canales de distribución de la empresa. El análisis de rentabilidad de marketing revela las entidades más débiles, si bien no indica si éstas deben ser promovidas o eliminadas.

El control de la eficiencia es la tarea de mejorar las actividades de marketing tales como el personal de ventas, publicidad, promoción y distribución. Los ejecutivos deben prestar atención a ciertas ratios clave que indican el nivel de eficiencia en la realización de estas funciones.

El control estratégico consiste en asegurar que los objetivos, estrategias y sistemas de marketing de la empresa se adaptan óptimamente a la situación actual y futura del entorno. La herramienta conocida como la revisión numérica de la efectividad de marketing proporciona a la empresa o a sus divisiones, una medida de la efectividad global en términos de su adaptación a la filosofía del cliente, de su organización, de su información, de su planificación estratégica y de su eficiencia operacional. La conocida como la auditoría de marketing consiste en un examen comprehensivo, sistemático, dependiente y periódico del entorno de marketing de la empresa, de sus objetivos, de su estrategias y actividades. El objetivo de la auditoría de marketing es identificar las áreas de marketing con problemas y recomendar medidas correctoras a corto y largo plazo, con objeto de mejorar la efectividad global del marketing de la organización.

Un número creciente de empresas ha creado la posición del controler de marketing, con objeto de que revise los gastos de marketing y desarrolle análisis financieros del efecto de los mismos.

PUNTOS ESTIMULO

1. "El éxito en marketing se encuentra en la creatividad. La creatividad es algo que no se puede controlar. Intentar controlarla es perderla". ¿Está de acuerdo con esta afirmación?

2. ¿Qué semejanzas y diferencias existen entre la "planificación" y el "control " de una estrategia de marketing?

3. Hay cuatro formas diferentes de controlar las actividades de marketing. Compare y contraste la finalidad o propósito de cada una de ellas. ¿En qué medida refleja cada una la efectividad de las actividades de marketing realizadas por una empresa?

4. Comente los principales problemas que pueden surgir al controlar y evaluar las actividades de marketing.

5. ¿Qué sentido tiene el llevar a cabo una auditoría de marketing en una empresa fabricante o distribuidora de potentes embarcaciones dirigidas al segmento de mayor poder adquisitivo del mercado?

6. En muchos casos, el control de las actividades de marketing se debe realizar sobre la base de un nivel determinado de actividad. Sugiera la forma más apropiada de establecer esta base de comparación.

7. ¿Qué ventajas y desventajas supone el análisis de la evolución del grado de satisfacción de los consumidor frente a las otras herramientas de control anual?

8. Después de analizar las ventas de su compañía en cada región, el jefe de ventas de una empresa se dio cuenta de que las ventas en la Costa Este eran un 2% inferiores a lo normal. Profundizando más en su investigación, examinó las ventas por distritos y descubrió que las ventas conseguidas en Boston eran la causa de esa diferencia. Posteriormente analizó las ventas de cada uno de los cuatro vendedores destinados a Boston. Este análisis desveló que Roberts había conseguido tan sólo el 68% de lo establecido. ¿Sería correcto concluir que sus pobres resultados son debidos a problemas personales?

9. Suponga que la cuota de mercado de una empresa ha vuelto a descender tras el descenso experimentado en el ejercicio anterior. El director de marketing se niega a tomar acción alguna, pues en su opinión este descenso es algo pasajero. ¿Qué quiere decir con ello? ¿Está de acuerdo con su postura?

10. La empresa XYZ produce cinco productos diferentes y su fuerza de ventas representa a todos ellos en cada llamada de ventas. A fin de determinar el margen de beneficio de cada producto, los costes relativos a los vendedores (salario, comisiones, gastos) deben ser distribuidos entre cada uno de los productos. Sugiera la forma más adecuada de hacerlo.

11. Un importante fabricante de equipos industriales ha asignado un vendedor a cada ciudad relevante: El jefe de ventas regional supervisa y controla el trabajo de varios vendedores. El jefe de marketing desea evaluar el beneficio generado en cada ciudad. ¿Cómo deberían ser distribuidos entre las ciudades los siguientes costos: a) facturación, b) gastos del jefe de

ventas del distrito, c) publicidad en revistas nacionales y d) investigación comercial?

12. Una empresa ha llevado a cabo en estudio de costes para determinar el volumen mínimo que debe tener un pedido para no perder dinero con él. Una vez determinado el volumen, ¿Debería rechazar la empresa, en su opinión, todos aquellos pedidos cuyo volumen sea inferior al determinado ?

13. Pensar en el departamento de marketing como fuente de generación de beneficios puede causar varios problemas. Enumérelos y sugiera posibles soluciones a los mismos.

14. ¿Qué diferencias existen entre el trabajo de un auditor de marketing y el de la persona encargada del control de las actividades de marketing?

15. El control de las actividades de marketing es visto como una consecuencia natural de la planificación, organización, y puesta en práctica de la estrategia de marketing. ¿Cuál puede ser la causa en su opinión?

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

1. Para más información, ver James M. Hulbert y Norman E. Toy, "A Strategic Framework for Marketing Control", *Journal of Marketing*, Abril 1.977, pp. 12-20.

2. Ver Alfred R. Oxenfeldt, "How to Use Market-Share Measurement", *Harvard Business Review*, Enero-Febrero 1.969, pp. 59-68.

3. Hay probabilidad del cincuenta por ciento de que una observación sucesiva sea más alta o más baja. Por lo tanto, la probabilidad de encontrar seis valores sucesivos más altos se da por $(1/2)^6 = 1/64$.

4. Alternativamente, las compañías necesitan concentrarse en los factores que afectan al valor del accionista. La meta de la planificación del marketing es tomar medidas que incrementen el valor del accionista. El valor del accionista es el valor presente de la futura línea de ingresos creada por las actuales actuaciones de la compañía. El análisis de la tasa de retorno generalmente se concentra en los resultados de un año. Ver Alfred Rappaport, *Creating Shareholder Value* (New York: Free Press, 1.986), pp. 125-30.

5. Para una lectura adicional del análisis financiero, ver Peter L. Mullins, *Effective Financial Management for Wholesaler-Distributors* (Washington, D.C.: National Association of Wholesalers. Distributors, 1.979); y Peter L. Mullins, *Measuring Customer and Product Line Profitability* (Washington, D.C.: Distribution Research and Education Foundation, 1.984).

6. Ver Claes Fornell, "Complaint Management and Marketing Performance", (Documento, *Graduate School of Management*, Northwestern University, Evanston, Ill., Octubre 1.978).

7. Para la aplicación a una cadena hotelera, ver Arthur J. Daltas, "Protecting Service Markets with consumer Feedback", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Mayo 1.977, pp. 73-77.

8. El MAC Group, *Distribution: A Competitive Weapon* (Cambridge, Mass.: 1.985), p. 20.

9. Para otro ejemplo, ver Leland L. Beik y Stephen L. Buzby, "Profitability Analyses by Market Segments", *Journal of Marketing*, Junio 1.973, pp. 48-53.

10. Para bases comúnes de asignación, ver Charles H. Sevin, *Marketing Productivity Analysis* (New York: McGraw-Hill, 1.965).

11. Para un análisis más profundo de este instrumento, ver Philip Kotler, "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness", *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre 1.977, pp. 67-75.

12. Ver Philip Lotler, William Gregor y William Rodgers, "The Marketing Audit Comes of Age", *Sloan Management Review*, Invierno 1.977, pp. 25-43.

13. Sin embargo, pueden resultar útiles para un auditor de marketing las listas de comprobación que se encuentran en Aubrey Wilson, Aubrey Wilson's Marketing Audit Checklists (London: McGraw-Hill, 1982); y Mike Wilson, *The Management of Marketing* (Westmead, Eng.: Gower Publishing, 1.980).

14. Kotler, Gregor y Rodgers, "Marketing Audit Comes of Age", p. 31.

15. Abe Shuchman, "The Marketing Audit: Its Nature, Purposes, and Problems", en *Analyzing and Improving Marketing Performance*, ed. Alfred Oxenfeldt y Richard D. Crisp (New York: American Management Association, 1.950), informe nº 32, pp. 16-17.

16. Este caso está adaptado, con permiso, del excelente artículo del Dr. Ernst A. Tirmann, "Should Your Marketing Be Audited?", *European Business*, Otoño 1.971, pp. 49-56.

17. Sam R. Goodman, *Increasing Corporate Profitability* (New York: Ronald Press, 1.982), Cap. 1

INDICE DE CONCEPTOS

Abonos, 546
Acciones correctoras, 803, 805
  post-compra, 199
Aceptador de pedidos, 751
Acercamiento físico, 76
  psicológico, 76
Acontecimientos, 718
Acontecimientos especiales, 647
Acortamiento de la línea de productos, 487
Actitud, 177, 197, 298, 446
Actitud hacia el producto, 808
Actividad
  de generación de ventas, 743
  de protección del mercado, 743
Actividades de intercambio, 13
  de investigación de marketing, 108
  de marketing, 473
  de servicio público, 719
Acuerdo de compensación, 446
  de compra retrasada, 446
Acuerdos de canal, 579
Adaptación de los productos, 459
Adaptar el mix de marketing, 458
Adjetivos bipolares, 638
Adopción, 362, 371
Adoptador inicial, 372, 386
Adoptadores tempranos, 369, 371
ADVISOR, 654
Agencia externa, 664
  publicitaria, 664
Agencias de servicios de marketing, 139
Agenda electrónica, 745
Agente, 138, 616
Agente de compras, 617
  de fabricantes, 616
  de ventas, 617
  exportador, 454
  extranjero, 456
  intermediario, 563
Agrupación económica, 444
AIAL, 444
Ajustes estratégicos, 62
Alargamiento de la línea de productos, 485
Alcance, 675
Alcance global, 241
Alisado exponencial, 276
Almacén automático, 624
  de precio bajo permanente, 706
  para la distribución, 624
Almacenamiento, 613, 621, 624
Alquiler, 525
Alta dirección, 21
Alternativas estratégicas de selección de mercados, 307
Amenazas de los segmentos, 302
Amenazas y oportunidades, 39, 54, 81, 103
Ampliación de la línea de productos, 483
  de la línea en dos sentidos, 485
Análisis A/O, 81
  cluster, 126, 288
  conjunto, 126
Análisis de amenazas y oportunidades, 52, 81
  de impactos cruzados, 273
  de la distribución, 80
  de la información, 117
  de la rentabilidad de marketing, 803
  de la variación de ventas, 797
  de la varianza, 638
  de notoriedad/actitud, 636
  de puntos fuertes y débiles (Análisis F/D), 54, 82
  de regresión múltiple, 125
  de rentabilidad, 807
  de riesgo, 359
  de valor del cliente, 252
  de ventas, 796
  del entorno externo, 52
  del entorno interno, 54

del valor, 221
discriminante, 125
estadístico de la demanda, 277
estadístico multivariante, 125
factorial, 126, 288
financiero de los gastos de marketing, 817
financiero, 801
geodemográfico, 271
histórico, 685
microventas, 797
morfológico, 346
tiempo-obligaciones, 743
Anchura del conjunto de productos, 480
Apoyo al producto, 518
Aprendizaje, 175, 187
Aprendizaje de marketing, 26
Aprobador, 214
Aprovisionamiento, 785
Aproximación, 753
Arancel, 441, 444
Arancel de ingreso, 444
protector, 444
Arbitraje, 590
Area de libre comercio, 444
Area estratégica de negocio, 380
Asistente de marca, 775
de ventas, 744
Asociación de Marketing Directo, 693
Asociaciones de consumidores, 145
Asociacionismo, 145
Asunción de riesgo, 613
Ataque de flancos, 426
de guerrillas, 428
en bypass, 428
frontal, 425
por rodeo, 427
Atención selectiva, 186, 635
Atmósfera de establecimientos, 608
Atmósferas, 647
Atractivo del mercado, 45, 451
Atributo, 126, 252
Audiencia, 636, 808
Auditor de marketing, 795
Auditoría de funciones de marketing, 813,815
de la estrategia de marketing, 813, 814
de marketing, 77, 809, 812
de organización de marketing, 813, 814
de productividad de marketing, 813, 815
de sistemas de marketing, 813, 815
del entorno de marketing, 813
Auditorías sociales, 160
Auto-imagen, 159
Autoconcepto, 182
Autoconcepto actual, 182
ideal, 182
visto por los otros, 182
Automatización, 452
Automatización de estados de gastos, 745
Autoproducción, 6
Autoselección, 601
Autoservicio, 497, 601
Banco de datos, 696
de información, 699
de modelos, 127
Barrera al comercio, 441
no arancelaria, 444
Barreras de entrada, 241, 261, 313, 443
de salida, 241, 397
proteccionistas, 469
Base de datos, 693
Base de datos sobre clientes, 703
Base de planificación de beneficios y pérdidas, 95
Base histórica, 95
Bases de datos internas y externas, 121
Bases para segmentar, 290
Batalla de las marcas, 492
BDP, 229
Beneficio directo del producto, 229
esperado, 540
sustancial, 474
Beneficios del producto, 493
sociales, 737, 739
Bien de prestigio, 530
tangible, 504
Bienes de capital, 479
de compra, 477
de consumo duradero, 273, 477
de consumo no duradero, 477
de conveniencia, 477
de emergencia, 477
de equipo, 479
de especialidad, 478
fungibles, 358
heterogéneos, 477
homogéneos, 477
impulsivos, 477
no buscados, 16, 478
rutinarios, 477
Blanco del mercado, 284
Boca a boca, 358, 646
Boleto, 709

Boston Consulting Group, 43
Brainstorming, 347
Branching, 131
Briefing de un anuncio, 683
Burocracia, 447
Buscador de intercambio, 10
Búsqueda de información ,193
Cabecera y texto, 674
Cadena de establecimientos, 603
de tiendas, 599
de valor, 316
voluntaria, 603
voluntaria patrocinada por el mayorista, 584
Caja negra, 173
Cálculo diferencial, 128
Calendario, 486
Calendario anual de visitas, 743
para la promoción, 713
Calidad de la audiencia, 680
de la editorial, 680
de vida, 152
del servicio, 515
funcional, 510
percibida, 557
Cambios culturales, 159
en la cuota de mercado, 799
en las preferencias, 802
tecnológicos, 155
Camino crítico, 131
Campaña de telemarketing, 702
en varias fases, 698
simple, 698
Campo de la investigación de marketing, 108
de ubicación, 39
geográfico, 51
Campos competitivos, 39
Canal de distribución, 465
de distribución convencional, 584
de distribución vertical, 584
de dos niveles, 568
de los competidores, 571
de marketing directo, 567
de marketing múltiple, 587
de nivel cero, 567
de tres niveles, 568
de un nivel, 568
del vendedor, 646
Canal entre naciones extranjeras, 465
entre naciones, 465
Canal hacia atrás, 568
Canal social, 646
Canales de comunicación, 646
Canales de comunicación no personales, 647
de distribución, 15
de marketing directo, 693
personales de comunicación, 646
Canibalismo, 359
Características de credibilidad, 510
de experiencia, 510
de investigación, 510
de la auditoría de marketing, 812
de la innovación, 373
de los detallistas, 465
del consumidor, 290
innovadoras, 512
secundarias del servicio, 512
Carta de ventas, 702
Cartera de inversiones, 36
de productos, 612
Catálogo, 694
Categoría de usuarios, 296
Categorías de conceptos, 351
de productos, 382, 383
Causa de conflicto en los canales, 589
CEE, 444
Centro de compras, 214
Centro interno de información marketing, 106
Centros comerciales, 610
Centros comerciales de dimensión local, 610
Ciclo, 275
Ciclo de explotación, 259
de madurez, 816
de promoción, 713
de ventas y beneficios, 381
Ciclo de vida, 180, 291, 292, 356, 380
Ciclo de vida de categorías de productos, 382
de la demanda/tecnología, 379, 380
de los detallistas, 597
de los productos, 339
del producto internacional, 450, 462
del producto, 177, 656, 668
familiar, 180
psicológico, 180
Ciclo medio de compra, 713
Ciclo pedido-envío-factura, 103
Ciclo-reciclo, 383
Ciclos de vida de estilo, 386
Círculo de calidad, 469
Clase de productos, 475
Clase social, 174, 175, 176
Clase trabajadora, 150

Clases altas, 150
Clases de empresas de servicio, 505
Clasificación de los servicios, 504
por puntuaciones, 361
Clasificación VALS, 184
Cláusula de revisión, 551
Claves, 187
Cliente interno, 510
objetivo, 701
Clientes de dimensión nacional, 734
fieles, 488
habituales, 19
Clónico, 431
Club de almacenes, 599
de venta al por mayor, 599
CMAE, 444
Co-optación, 590
Codificación, 634
Códigos de barras, 119
Colaboración conjunta, 590
Colinealidad, 277
Comercialización, 368
Comercialización de marcas privadas, 598
Comercios, 138
Comercio al detalle sin establecimiento, 611
Comisión, 525, 664, 665, 737
Comisión base, 738
directa, 738
Comisionista, 465, 616, 617
Comisionista especial, 465
Comité de distribuidores de marketing, 579
responsable del sistema interno de información marketing, 104
Comités de nuevos productos, 342
Compañía centrada en la competencia, 254
enfocada hacia el mercado, 784
enfocada hacia la tecnología, 784
equilibrada en su orientación tecnología/mercado, 784
Compensación, 771
Compensación de incentivos, 665
Competencia, 15, 237
Competencia a atacar y a evitar, 253
creciente, 24
monopolística, 240
pura, 240
Competidor aposentado, 249
estocástico, 249
selectivo, 249
tigre, 249
Competidores buenos, 253
cercanos, 253
de deseo, 140
de forma, 141
de marca, 141
débiles, 253
distantes, 253
fuertes, 253
genéricos, 141
malos, 253
Completar la línea de productos, 485
Componentes de la auditoría de marketing, 813
de la retribución, 737
materiales, 479
relevantes de la imagen, 638
Comportamiento de compra, 171
del comprador, 201
del consumidor, 174
post-compra, 198
Composición de sus activos, 801
Compra de la organización, 209
desde el domicilio, 693
directa, 212
electrónica, 691, 696
profesional, 211
repetitiva, 356
Comprador, 189, 214
Comprador creativo, 228
de los mejores términos, 228
de publicidad, 228
leal, 228
oportunista, 228
Compradores industriales, 220, 274
potenciales, 265
públicos, 230
Compresión de respuesta, 698
Comunicación del posicionamiento, 333
integral de marketing, 658
Concentración del poder de compra, 210
Concepto marketing, 3, 24
de envase, 497
del canal total en el marketing internacional, 464
industrial de competencia, 238
social del marketing, 29
Concesión de créditos, 786
Condición de venta, 573
Conferencia, 719
Confianza del consumidor, 273
Conflicto, 137

Conflicto en un canal vertical, 589
horizontal en el canal, 589
multicanal, 589
organizacional, 783
Conglomerado de forma de ventas, 605
Conjunto conocido, 194*
de elección, 194
de necesidades, 5
Conjuntos incorporables, 479
Conocimiento, 640
Conseguidor de pedidor, 751
Consistencia de un producto, 480
Construcción de una cuota de mercado, 469
Consultor de marketing, 816
Consumerismo, 144
Consumeristas, 152
Consumo inteligente, 29
Contabilidad, 786
Contaminación, 154
Contenido del mensaje, 641
Contracompra, 446
Contrato de dirección, 456
de producción, 456
en blanco, 223
Contribución a las ventas y al beneficio, 722
actualizada, 359
bruta, 359
neta, 359
Control, 86
Control de calidad, 507
cambios, 444
eficiencia, 795, 796
existencias, 621
inventarios, 809
la eficiencia, 807
de marketing, 26, 795
de rentabilidad, 795, 796, 803
de resultados, 61
del plan anual, 77, 795, 796, 799, 803
estratégico, 795, 796, 816
Controlador de marketing, 795
Controller de marketing, 817, 818
Convención, 712, 747
Convicción, 641
Convicción de marca, 191
Cooperación dentro del canal, 588, 589
Cooperativa de consumidores, 604
de detallistas, 584, 603
de productores, 616
Coordinación de marketing, 17, 20
Copyright, 488
Correlación, 126
Correlación de tendencias, 273
simple, 126
Correo directo, 691, 695
electrónico, 745
Corrupción, 441
Cosechar, 42, 44, 45
Coste, 31
Coste administrativo, 713
de almacenamiento, 625
de cada mil impactos, 679
de capital, 625
de investigación, 111
de la distribución física, 621
de la gestión del equipo humano, 739
de los bienes vendidos, 357
de mantenimiento, 539
de mantenimiento de las existencias, 625
de medios, 664
de pedido, 625
de reposicionamiento, 496
de transformación, 534
del incentivo, 713
fijo, 532
fijo unitario, 536
medio a corto plazo, 533
por pregunta promovida en el anuncio, 808
Coste total, 533, 554
Coste total de almacenamiento, 623
de distribución, 623
de las ventas perdidas, 623
de transporte, 623
Coste unitario, 532, 535, 805
Coste variable, 532
Coste variable total de almacenamiento, 623
Costes directos, 806
Costes totales, 806
Costo unitario, 533
Creación de acontecimiento, 720
Creador de demanda, 728
de imagen, 728
de los medios, 678
Creatividad investigadora, 119
Crecer, 45
Crecimiento, 381
Crecimiento acelerado, 380
de mercado, 84
decelerado, 380
diversificado, 48
integrado, 48, 50
integrado hacia adelante, 50

intensivo, 48
lento, 24
Credibilidad, 670
Creencia y actitud, 175, 188
Creencias de marca, 195
Creencias y valores, 159
Criterio del beneficio esperado, 540
minimax, 130
Criterios adaptativos, 574
de compra, 299
de control, 574
económicos, 573
Cualidades del producto, 493
Cuantificación del precio, 535
Cuenta de resultados, 804
Cuenta de resultados para los canales, 805
Cuestionarios, 113
Cuestionario por correo, 117
Cultura, 174, 175
Cultura marketing, 24
Cuota, 263, 664
Cuota de mercado, 247, 281, 412, 418, 668, 685, 787, 797
Cuota de mercado atendido, 798
de compra, 715
de la empresa, 264
óptima, 419
relativa, 42, 798
total, 798
Cuota de notoriedad, 247, 685
penetración, 799
preferencia, 247
ventas, 264, 747
Cupo, 444
Cupón de respuesta, 702
Curva de beneficio bruto, 93
ciclo de vida de la demanda, 379
coste total, 625
demanda, 530
experiencia, 533, 534
ventas, 356
DAFO,82
DAGMAR, 666
Datos internos, 102
multidimensionales, 126
primarios, 111, 112
secundarios, 111, 112
Decisión de cantidad, 198
de compra, 198, 213, 220
de eliminación, 398
de forma de pago, 198
de marca, 198
de precio, 608, 614
de promoción, 614
del mensaje, 669
del tiempo de emisión, 680
del vendedor, 198
multimarca, 494
temporal, 198
Decisiones de compra, 174
en la gestión de la publicidad, 666
en marketing directo, 700
en marketing internacional, 449
Decisor, 189, 214
Declaración de beneficios y pérdidas esperadas, 86
de estrategia, 84
Declive, 380, 381
Declive de ventas, 24
Decodificación, 634
Defensa de contracción, 417
contraofensiva, 416
flancos, 413
Defensa fortificada, 413
móvil, 416
Definición de los objetivos de publicidad, 808
Demanda completa, 13
de la empresa, 263
derivada, 211
elástica e inelástica, 531
en declive, 12
fluctuante, 211
futura, 270
indeseable, 13
inelástica, 211
inexistente, 12
irregular, 12
latente, 12
negativa, 12
primaria, 263, 666
selectiva, 263
Demostración en los puntos de venta, 710
Denominación de marca, 488, 493
Departamento de exportaciones, 466
de marketing, 20, 24, 795
de marketing independiente, 770
de nuevos productos, 342
de publicidad, 664
de ventas simple, 769
publicitario, 664
Depreciación, 625
Derecho territorial, 573

Desarrollo de mercado, 743
de nuevos productos, 338, 338, 339, 340, 370, 374
del producto, 360
Descuento comercial, 545
de medios, 664
diferido, 546
en efectivo, 543
en los precios, 543
estacional, 545
funcional, 545
por cantidad, 544
psicológico, 547
Deseo generado, 670
Deseos del comprador, 7
Desinvertir, 42, 44, 45
Desnatado del mercado, 528
Desplazamientos a lo largo de la función de demanda, 531
Detallista, 465
Detallista muy bajo precio, 599
Determinación del nivel óptimo de pedido, 627
Determinantes de la elasticidad precio, 531
Deuda exterior, 441
Deuda externa, 443
Diagrama causal, 131
de árboles de decisión, 131
de flujos lógicos, 131
de planificación en red, 131
de relaciones funcionales, 132
de sistemas con feedback, 132
Dibujo, 674
Diferencia en percepción, 589
Diferenciación, 59, 313, 326, 327
Diferenciación a través de la imagen, 323
a través de las personas, 323
a través de los servicios, 322
a través del producto, 318
competitiva, 318, 511
Diferencial semántico, 638, 639
Dimensión del mix de productos, 481
Dimensiones de un producto, 474
Dinámica de grupos, 112
de los canales, 581
Dinero, 11
Diplomacia, 590
Dirección de fabricación, 137
de relaciones, 759
en base a las necesidades del cliente, 779
intermedia, 21
por categorías de producto, 779
por consenso, 469
por marcas, 779
por objetivos, 796
Director de las operaciones de ventas al por menor, 732
de marca, 20, 775
de marketing, 11, 30, 138, 773, 777
de mercado, 11, 777
de producto, 11, 20, 145, 342, 774
de publicidad, 20
de ventas, 11, 816
Directores de nuevos productos, 342
de publicidad y promoción, 11
de servicio, 11
generales de ventas, 732
regionales de ventas, 732
Discriminación de precios, 547
de precios por producto, 547
Diseñadores de etiquetas, 491
Diseño, 321
Diseño de canal, 569
de un sistema de información orientado a los usuarios, 104
experimental, 354, 685
Diseño y dirección de la fuerza de ventas, 729
Disociación producto-clase, 329
Disonancia, 190
Distorsión selectiva, 187, 635
Distribución, 84
Distribución de la renta, 150, 445
exclusiva, 572
física, 620, 621
intensiva, 572
óptima del presupuesto de marketing, 98
selectiva, 572
sin establecimiento, 602
Distribuidor, 138, 456
Distribuidor físico, 727
industrial, 568, 615
Distribuidores industriales, 571
Diversificación, 37, 428
Diversificación del mercado, 417
Divisa, 446, 457
División de exportaciones, 456
internacional, 466, 467
Dominante, 409
Dominio de la marca, 289
Dumping, 464
Duración de la promoción, 712
Ecología, 152

Ecologismo, 152
Economía de esfuerzo, 565
de subsistencia, 445
Economías de campo, 307
de escala, 14
en proceso de industrialización, 445
industrializadas, 445
que exportan materias primas, 445
socialistas, 31
Ecuación de beneficios, 89
de la demanda, 277
de ventas, 90
Efectividad de la publicidad, 808
de las promociones, 714
de los anuncios, 668
de marketing, 809
Efecto acumulado de la publicidad, 681
acumulativo, 667
de la publicidad sobre la comunicación, 683
del canal de ventas, 736
retardado de la publicidad, 680
sobre las ventas, 683
sobre los objetivos de la comunicación, 683
Eficacia de la publicidad, 668, 682, 683, 685
operativa, 811
Eficiencia de la fuerza de ventas, 807
de la publicidad, 808
de las herramientas de promoción de ventas, 808
de marketing, 77
de sus equipos de venta, 808
en la distribución, 809
en la promoción de ventas, 808
Ejecución del mensaje, 671, 673
Elasticidad, 282
Elasticidad cruzada, 238
de la demanda, 94
de los esfuerzos de marketing, 282
precio, 531
Elección de la marca, 178
de los medios publicitarios, 675
de los principales medios, 677
de los segmentos de mercado, 303
de los vehículos concretos, 679
de marca, 680
Elementos del formato, 674
del marketing directo, 702
del proceso de comunicación, 635
en la prestación de un servicio, 508
Eliminación de productos, 487
Embalaje, 496, 497
Embargo, 444
Emisor, 634
Empatía, 739
Empresa centrada en el cliente, 255
de capital-riesgo, 457
de gestión de exportaciones, 454
de marketing moderno, 771
de mensajería, 693
franquiciada, 585
global, 467
internacional, 442
Empresas de almacenamiento, 139
de estudios de mercado, 272
de transporte, 139
Encuentro frente a frente, 652
Encuestas a clientes, 802
Enfoque de carga de trabajo, 735
de costes totales, 807
de la satisfacción de las necesidades, 754
equilibrado entre la producción y el marketing, 785
hacia la producción, 785
histórico, 685
industrial, 242
marketing social, 28, 29, 32
marketing, 17, 21, 24, 32, 785
mercado, 14
orientado hacia el consumidor, 751
orientado hacia las ventas, 751
producción, 14, 32
producto, 2, 14, 32
tecnológico, 2
ventas, 15, 17, 32
Enlace unión, 648
Entidades no lucrativas, 30
Entorno, 38, 52, 101, 444
Entorno cultural, 159, 447
de marketing, 102, 135, 166
de mercado, 39
de negocios, 448
de vida, 152
del marketing internacional, 442
demográfico, 143
económico, 150, 444
legal y político, 445
político, 156
tecnológico, 154
Entrada en mercados internacionales, 454
Entrevista concertada, 117

no concertada, 117
personal, 117
telefónica, 117
Envase, 497
Envase primario, 496
secundario, 496
Envase y embalaje, 496
Equilibrio competitivo, 249
del esfuerzo de ventas, 732
Equipos accesorios, 479
de aventura de nuevos productos, 343
de ventas, 816
Errores aleatorios, 276
muestrales, 117
Escala, 637
Escala de probabilidades de compra, 273
Escalonamiento de precios, 548
Escenarios múltiples, 273
Escuela de la alta-cuota, 747
de la cuota modesta, 747
de la cuota variable, 747
Esfuerzos relativos de marketing, 281
Espacio escrito, 655
Especialista a nivel vertical, 433
de área, 773
en algún beneficio ofrecido por el producto, 433
en algún canal de distribución, 433
en consumidores en función de su tamaño, 433
en consumidores finales, 433
en el servicio, 433
en la relación precio/calidad, 433
en nichos, 410
en productos a medida, 433
en un consumidor concreto, 433
en un producto, 433
en una línea de productos, 433
en una zona geográfica, 433
Especialización de mercado, 304
de producto, 304
selectiva, 304
Estabilidad política, 447
Establecimiento combinado, 598
de agencias del fabricante, 571
de conveniencia, 598
de descuento, 598
de especialidad, 597
de línea limitada, 597
de superespecialidad, 597
de una sola línea, 597
del mix de comunicación, 653
detallista, 596
Establecimientos minoristas, 150
Estacionalidad, 276
Estatus, 179
Estilo, 321, 384
Estilo de compra, 148, 192, 752
de venta, 752
de vida, 175, 181, 294, 701
Estimación de la función de demanda, 530
del valor percibido, 538
Estímulos, 187
Estímulos ambiguos, 644
externos, 174
físicos, 360
Estrategia de ataque, 425
de crecimiento integrado hacia atrás, 50
de crecimiento integrado horizontal, 50
de defensa, 414
de desarrollo de mercados, 49, 50
de desarrollo de productos, 49, 50
de desnatado a bajo nivel, 388
de desnatado rápido, 387
de diversificación concéntrica, 51
de diversificación en conglomerado, 51
de diversificación horizontal, 51
de empujar y tirar, 655
de expansión geográfica, 411
de extensión de marca, 494
de flancos, 426
de innovación, 429
de marcas, 492
de marketing, 72, 78, 84, 353, 409
de marketing mix, 75, 94
de multisegmento, 304
de negociación, 756
de nuevo mercado, 411
de penetración, 411
de penetración de mercado, 49
de penetración lenta, 388
de posicionamiento, 326, 327, 333, 388, 506, 527, 665
de precios, 527
del anuncio, 672
global de ventas, 753
multimarca, 494
pull, 706
Estrategias de ataque, 426
de crecimiento intensivo, 49
de declive, 397
de denominación de marca, 492

de la compañía, 166
de la competencia, 242
del retador, 421
del seguidor, 429
internacionales de producto y comunicación, 459
Estrategias y gestión de calidad, 319
Estrategias y tácticas de marketing, 767
Estrellas, 43
Estructura de coste, 89, 241
de la familia, 147
de la industria, 239
deductiva, 670
del mensaje, 641, 643
industrial, 240, 445
Etiqueta, 497, 498
Etnocéntrica, 467
Evaluación de los miembros del canal, 578
de los vendedores, 748
Evolución del departamento de marketing, 769
Exceso de capacidad, 491, 550
de demanda, 551
Exclusividad, 670
Exigencia de entrada, 441
Exito de la campaña, 703
Expansión de la cuota de mercado, 417
de la demanda global del mercado, 411
Expectativas, 198
Expectativas no confirmadas, 199
Experimento, 715
Experto independiente, 646
Exportación activa, 454
directa, 455
esporádica, 454
indirecta, 454, 470
Exportador, 454
Exposición al medio, 676
real, 676
Exposiciones, 721
Extensión de la denominación de marca, 494
directa, 459
Extrapolación de tendencias, 272
Factores ambientales, 168, 216
culturales,174
de distribución, 168
de entorno previsibles, 167
de marketing, 167
de producto y promoción, 168
de situación imprevistos, 198
del entorno, 168
incontrolables, 174
organizacionales, 216
previsibles del entorno, 167
sociales, 177
Familia, 175, 178
Familia de necesidades, 475
de orientación, 178
de procreación, 178
de productos, 475
Familiaridad de marca, 191
Fase de crecimiento, 177, 390, 580
de declive, 178, 385, 396, 580
de distinción, 384
de imitación, 384
de introducción, 386, 580
de madurez, 178, 385, 391, 392, 580
de moda masiva, 385
del ciclo de vida del producto, 480
Fases de ciclo competitivo, 390
de compra, 220
en el ciclo de vida del producto, 381
en la evolución del departamento de marketing, 770
Favorable, 409
Feedback, 61, 634
Fenómeno de escalonamiento del precio, 464
Feria, 367, 652
Feria de muestras, 712
Fiabilidad, 320
Fidelidad a la marca, 490
Fijación de precios, 526
a un conjunto de productos, 548
a una línea de productos, 548
de productos cautivos, 549
para la absorción de los costes de transporte, 545
sobre un punto de partida, 545
basada en el valor percibido, 537
basada en la competencia, 539
de paquete, 549
mediante licitación, 540
mediante márgenes, 535
para alcanzar tasas de rentabilidad, 536
retardada, 551
bajo, 528
de subproductos, 549
Fijación geográfica de precios, 543
Filiales internacionales, 466
Filosofía, 13
Filosofía marketing, 3, 17, 24, 28, 29, 30, 67, 787, 810

orientada al consumidor, 810
Financiación, 613
Financiación a bajo tipo de interés, 546
Finanzas, 786
Firmas de servicio independientes, 520
Fluctuación de los tipos de cambio, 469
Flujo de compra, 225
de tesorería, 455
Foco, 59
Forma de productos y marcas, 382
del territorio, 732
Formación del equipo de ventas, 740
en marketing, 788
Formas de análisis del entorno, 105
de productos, 383
Formato del mensaje, 641, 645
Fórmula A-F-I, 701
Formulación de objetivos, 56
Franquicia, 604
Franquicia de marcas, 491
de nombres y símbolos o personajes, 491
Franquiciado, 456
Franquiciador, 456
Frecuencia, 675
Frecuencia de compra, 362, 682
de la publicidad, 668
Fuente del mensaje, 641, 645
Fuentes comerciales, 194
de datos, 111
de ideas de nuevos productos, 344
de información, 194
de investigación de marketing, 106
de la propia experiencia, 194
externas, 111
internas, 111
personales, 194
públicas, 194
secundarias, 111
Fuerte, 409
Fuerza competitiva, 397
Fuerza de ventas, 84, 456
contractual, 730
de la empresa, 571
directa, 730
externa, 744
interna, 744
misionera, 213
Fuerzas del entorno, 136, 166
del macroentorno, 143
externas, 2, 135
no controlables, 136
Función de beneficio bruto, 92
Función de demanda, 263, 528, 529, 530
del mercado, 262
Función de gasto de marketing, 91, 93
de la producción acumulada, 534
de marketing, 790
de respuesta de ventas, 76, 91, 92, 99, 169, 264
de respuesta del mercado, 262
de tipo S, 91
de utilidad, 195
Función y flujo de los canales de marketing, 565
Funcionamiento percibido, 198
Funciones de marketing, 20
Gama de elección de producto, 5
Garantía, 710
Garantía y contrato de servicio, 546
Gasto de publicidad, 685, 804
de venta, 739
en promoción de ventas, 704
Gastos de empaquetado y entrega, 804
funcionales, 803
generales, 359
generales de difícil imputación, 807
generales de fácil imputación, 807
GATT, 444
Generación de ideas, 344
del mensaje, 669
Geocéntrica, 467
Gerentes de marketing, 3
Gestión de la fuerza de ventas, 652
de marca, 778
de marketing, 11, 32, 789
de nuevos productos, 340
de producto y marca, 774
por productos, 774
Gestión y coordinación del proceso de comunicación de marketing, 658
Gobierno inestable, 441
Grado de comportamiento habitual, 680, 681
Gráfico de control, 800
de desviaciones gastos-ventas, 800
Grandes almacenes, 597
de especialidad, 597
Gray-market, 464
Grupo de interés, 142
disociativo, 177
estratégico, 59, 242, 243
étnico, 172
Grupos de aspiración, 177

de influencia, 177
Grupo de interés en los medios masivos, 142
financiero, 142
general, 143
interno, 143
público, 142
relacionados con acciones populares, 142
Grupos de marketing de relaciones públicas, 716
de pertenencia, 177
de presión, 156, 158
de producto, 466
de referencia, 175, 177
primarios, 177
raciales, 175
religiosos, 175
secundarios, 177
sociales, 175
Guerra de marketing, 237
Gusto, 641
Habilidad de asignación, 790
para el control, 790
para la interacción, 790
para la organización, 790
Hábitos de compra, 477
Herramienta promocional para el consumidor, 704
para el distribuidor, 704
para la fuerza de ventas, 704
Herramientas de marketing, 74
directo, 694
Herramientas en el marketing de las relaciones públicas, 718
para valorar los resultados del plan, 796
Hipermercado, 598
Hipermetropía de marketing, 417
Hoja de cálculo, 745
Honorario, 525, 665
Horizonte de tiempo, 666
I+D, 25, 36, 59, 137, 155, 162, 337, 343, 360, 426, 459, 768, 783, 784
Identidad de medios, 719
Identificación de necesidades/problemas, 346
del oponente, 421
Imagen, 637, 655
Imagen corporativa, 490, 717
de calidad, 242, 333
de la empresa y de la marca, 497
de la línea, 486
de marca, 195
Imitación de productos, 429
Imitador, 431
Imitador por adopción, 431
Impacto, 675
Impacto de la publicidad, 672
del precio, 543
global de una campaña, 683
Imperativo ecológico, 29
Impuesto, 525
Impulso, 187
Incentivo, 652, 712
Incentivo a la compra, 704
Incentivos a la inversión, 457
especiales, 739, 746
Incompatibilidad de objetivos, 589
Incremento en los precios, 551
Indice de desarrollo de una categoría, 268
de desarrollo de una marca, 268
de olvido, 682
de oportunidad del mercado, 268
Industria, 9
Industrias de especialización, 317
de volumen, 317
estancadas, 317
fragmentadas, 317
Inflación de costes, 551
Influencia personal, 373
Influenciador, 189, 214
Influenciador clave, 215
Influencias en los compradores de reventa, 228
grupales, 178
Información, 101
Información adecuada de marketing, 811
en red, 121
externa, 106
selectiva, 699
Informe, 455
Informe de visita, 748
Infraposicionamiento, 331
Ingeniería, 784
Ingresos brutos, 150
netos, 150
Iniciador, 189
Innovación, 36, 37, 154, 371
Innovador, 372, 386
Insatisfactores, 185
Instalaciones, 479
Instituciones no lucrativas, 503
Instrumentos de investigación, 113
mecánicos, 114
Intangibilidad, 505

Integración vertical, 39, 51, 241, 242
Inteligencia artificial, 121
Intención de compra, 367
Intenciones de los compradores, 272
Interacciones en el marketing mix, 97
Intercambio, 6
Intercambio de personas, 590
negociado, 755
rutinario, 755
Interdependencia de datos y modelos, 120
Interés, 525
Intermediario de marketing, 136, 138, 564
del mercado, 563
Intermediarios financieros, 140
Internacionalización de la economía, 443
Interrogante, 42
Introducción, 381
Introducción de la filosofía marketing, 787
Introducción y crecimiento, 384
Invención de productos, 462
Inversión directa, 457
según los objetivos a conseguir, 649
Invertir, 45
Investigación a través de la entrevista, 113
a través de la observación, 112
a través de reuniones de grupo, 112
causal, 111
de marketing, 85, 107
de mercado, 101
descriptiva, 111
experimental, 113
exploratoria, 111
motivacional, 183
Investigación y desarrollo, 85
Investigadores de mercado, 11
Isoventas, 96
Jerarquía de efectos, 640
objetivos, 57
productos, 475
respuestas, 639
Jerarquización de objetivos, 590
JIT, 218
Juego, 709
Just-In-Time, 218, 469
Kiosco, 697
Lanzamiento de una orden de fabricación, 625
Lealtad, 296
Lealtad de los clientes, 799
Leasing, 212
Lectores ópticos, 119
Legislación, 157
Leverage financiero, 801
Leyes de Engel, 151
Licenciador, 456
Líder, 410
Líder de opinión, 647
innovador, 512
Liderazgo en costes, 59
Líderes de opinión, 178
Línea de bajo precio, 558
de producto, 84, 338, 475, 481
geográfica, 39
Líneas telefónicas especiales, 117
Local de almacenamiento, 624
Logos, 325
Longitud de canal, 567
de la línea de productos, 482
del mix, 480
Looping, 131
Macroambiente, 173
Macroentorno, 52, 70, 136, 143, 813
Macroentorno cultural, 813
demográfico, 813
ecológico, 813
económico, 813
político, 813
tecnológico, 813
Macromodelo, 127
Macrorriesgo, 455
Macrosegmentación, 299
Madurez, 380, 381
Madurez decadente, 391
estable, 391
Mano invisible, 39
Mantenimiento y reparaciones, 479
Mapa de posicionamiento, 73
Mapa de posicionamiento de comercios, 601
de marcas, 351
de productos, 351
Mapa de previsión de beneficios y planificación, 170
de producto, 482, 483
de relación funcional, 169
producto/mercado, 244, 245
Máquina expendedora, 697
Máquinas automáticas, 138
Marca, 476, 487, 488
Marca del distribuidor, 490
del fabricante, 488, 489, 490
del nombre de la empresa, 492
del producto individual, 492
franquiciada, 490

individual, 493
múltiple, 714
por líneas de productos, 492
registrada, 488
Marcas genéricas, 489
globales, 443
Margen, 536
Margen bruto, 357, 805
de beneficios, 801
de contribución bruta, 90
de precio al detalle, 536
estandarizado, 536
operativo, 248
Marketing a la carta, 285
a través de la televisión, 695
a través del correo, 694
concentrado, 304
corporativo intenso, 781
corporativo moderado, 781
de organizaciones, 11
de personas, 11
de producto variado, 283
de públicos objetivo, 283
de relaciones directas, 693
de relaciones, 8, 761
de servicios, 503
dentro de nichos de mercado, 619
directo, 564, 652, 655, 691, 692, 696
directo integrado, 697
estratégico, 3, 283
externo, 21, 509
global, 237
integrado, 700
interactivo, 510
interno, 21, 510
local, 102
masivo, 283
Marketing mix, 89, 665
comercial, 167, 168
del consumidor, 167
diferenciado, 305, 306
indiferenciado, 305
Marketing nacional, 102
no corporativo, 781
social, 31
vertical, 433
Marketing/ventas, 74
Materia prima, 152
Materias primas, 11, 478
Materiales y conjuntos incorporables, 478
Matriz atractivo del mercado-posición competitiva, 46
de la B.C.G., 317
nivel de importancia-rendimiento de los factores, 55
producto/mercado, 71, 72
Maximarketing, 699
Maximización de las ventas, 528
de los beneficios, 528
de los ingresos actuales, 528
Mayoría tardía, 372
temprana, 372, 386
Mayorista cash-and-carry, 615
de especialidad, 615
de estanterías, 616
de mercancías en general, 615
de servicio limitado, 615
de servicios completos, 615
en camión, 615
en general, 465, 615
Mayorista especializado de productos, 465
en una línea, 615
Mayorista importador, 465
por correo, 616
por cuenta ajena, 616
transportista, 615
Mayoristas diversos, 617
Mediación, 590
Medición de la cuota de mercado, 798
Medidas cualitativas, 802
psicográficas, 184
Medio, 634
Medio ambiente natural, 151
Medios masivos, 647
publicitarios de respuesta directa, 693
Megamarketing, 448
Megatendencias, 143, 162, 503
Mejora de la calidad, 393
de calidad total, 103
de las características del producto, 393
del estilo, 395
Mensaje, 634, 663, 665
Mensaje de las relaciones públicas, 720
Mercado, 8, 17, 653
Mercado atendido, 260, 261, 418
bipolar, 150
cualificado disponible, 261
de consumidores, 11, 70, 171
de donantes, 9
de reventa, 225
de trabajo, 9, 11

de votantes, 9
disponible, 260, 261
extranjero, 440, 452
gubernamental, 229
industrial, 210
internacional, 73, 369, 439
masivo, 149
nacional, 369
objetivo, 701
penetrado, 260, 261
potencial, 260, 261, 263, 265, 358, 453
potencial futuro, 453
Mercados de consumidores, 140, 149
de consumidores y de empresas, 140
de gobierno, 209
de reventa, 140, 209
demográficos, 9
geográficos, 9
gubernamentales, 209
industriales, 140, 209
internacionales, 140
públicos, 140
Mercancía gratuita, 711
Merchandising, 816
Merchandising de conglomerado, 588
Meta publicitaria, 666
Metas, 56
Método científico, 117
de construcción del mercado, 266
de definición de objetivos y tareas, 668
de discusión en grupo, 275
de juicio, 92
de la jerarquización directa del precio, 538
de la jerarquización directa del valor percibido, 538
de los índices de los múltiples factores, 266
de proporciones en cadena, 266
de valoración directa, 683
del diagnóstico, 538
Delphi, 92, 275
estadístico, 92
experimental, 92
inductivo, 669
introspectivo, 192
prescriptivo, 192
prospectivo, 192
retrospectivo, 192
Métodos de contacto, 117
de producción Just-In-Time, 625
Microentorno, 52, 70, 136
Microentorno interno de la empresa, 137
Microrriesgo, 455
Microsegmentación, 300
Mínimos cuadrados, 94
Miopía de marketing, 5, 15, 413
Misión corporativa, 38
Misma denominación de marca, 492
Mix de comunicación, 650, 652
marketing estandarizado, 458
producto, 76, 476, 481
Moda, 384, 386
Moda fugaz, 386
Modelo AIDA, 640
conjuntivo, 207
de comportamiento del comprador, 168, 174, 175
de control, 796
de gasto óptimo, 668
de los cuatro cuadrantes, 170
de Markov, 127
de maximarketing, 700
de microcomportamiento, 127
de optimización, 128
de reparto de la inversión publicitaria, 681
del valor esperado, 196, 206
determinativo, 207
dinámico, 132
disyuntivo, 207
estacional, 680
estático, 132
financiero de rendimiento, 801
gráfico de control, 800
heurístico, 128
lexicográfico, 207
microanalítico, 127
reclamo, 484
Modelos de ahorro y de endeudamiento, 151
de cartera, 47
de colas, 127
de comportamiento de compra, 24
de decisión, 128
de ecuaciones, 277
de gasto de los consumidores, 151
descriptivos, 127
determinísticos, 132
dinámicos, 273
estocásticos, 132
lineales y no lineales, 132
verbales, 131
Modernización de la línea, 486
Moderno departamento de marketing, 771

Modificación del producto, 393
Moneda, 447
Moneda fuerte, 447
Monopolio puro, 240
Mortalidad de ideas de nuevos productos, 341
Motivación, 175, 183
Motivación de los miembros del canal, 575
de los vendedores, 746
de Maslow, 184
racional, 670
Motivo, 187
Motivo de compra, 664
Movilidad, 241
Movimientos de la función de demanda, 531
Muestra gratuita, 708
Multinacional, 439
Múltiples fases, 698
soportes, 698
Nacionalidades, 175
Necesidad satisfecha, 9
Necesidades básicas, 459
biogénicas, 183
de autorrealización, 184
de estima, 184
de información, 102
de información marketing, 105
de seguridad, 184
del cliente, 18
fisiológicas, 184
psicogénicas, 183
sociales, 184
Negociación, 7, 755
Negocio de los servicios, 503
Nicho, 61, 286
Nicho de mercado, 286
múltiple, 433
Nivel corporativo, 37
de adopción, 373
de área de negocios, 37
de calidad, 319
de canal, 567
de compensación, 736
de división, 37
de inclinación a la compra, 297
de intermediario, 567
de ocupación, 532
de producto, 37, 260
de reaprovisionamiento, 625
de riesgo, 453
deseado de transacciones, 11
espacial, 260
objetivo de servicio al cliente, 623
temporal, 260
No-viable, 409
Nombres de marcas individuales, 492
Normas para visitar a clientes potenciales, 743
para visitar a los clientes, 743
Noticia, 718
Nueva marca, 337
Nuevas formas de comercio al detalle, 611
tecnologías de distribución, 619
Nuevo producto, 73, 337, 338, 483
Nuevos clientes, 19
medios, 678
mercados, 443
Número de contactos, 804
de exposiciones ponderado, 676
total de exposiciones, 676
Objetivo de comunicación, 666
de la publicidad, 665, 672
de visitas, 753
del canal, 570
del marketing, 16
estratégico, 421
Objetivos a corto y largo plazo, 167
de comunicación, 639
de la competencia, 244
de la distribución física, 622
de la fuerza de ventas, 728
de la promoción de ventas, 706
de marketing, 83, 667, 728
del precio, 527
financieros, 83
Objeto estímulo, 187
Obsolescencia, 625
Obsolescencia física, 356
Oferta de marketing, 75
Ofertas de los competidores, 534
Oficina de compras, 617
Oligopolio diferenciado, 240
puro, 240
Ondas de ventas, 363
Opción comentarios, 199
salida, 199
Opinión de la fuerza de ventas, 274
de los expertos, 272, 275
Oportunidad de mercado, 69, 349
Oportunidades de innovación, 155
Optimización del beneficio, 92
del marketing mix, 95
Ordenación simple, 361

Organización corporativa/divisional, 781
de actividades de marketing, 769
de la fuerza de ventas basada en producto, 733
de los vendedores, 730 733
de marketing, 816
funcional, 771
geográfica, 772
global, 467
integrada de marketing, 810
matricial, 780
orientada al mercado, 777
territorial de la fuerza de ventas, 730
Organizaciones complejas de fuerzas de ventas, 734
cooperativas, 454
no lucrativas, 3, 30, 140
Orientación a la competencia, 256
al cliente, 256
al consumidor, 18
al mercado, 41, 256
estratégica, 811
marketing, 810
producto, 41
Panel de consumidores, 103, 715, 802
Paquete a precio reducido, 709
conjunto, 709
de servicios, 512
Paridad con la competencia, 649
Parrilla de compra, 220
Pay-back, 359
Peaje, 525
Pedido de compra periódico, 223
por catálogo, 702
Pedidos rutinarios de productos, 222
Penetración en los clientes, 799
rápida, 388
Percepción, 175, 186
Percepción de calidad, 334, 512
Percepciones de una marca, 495
Perfil de los principales medios de comunicación, 677
de los segmentos, 289, 300
de mercado, 482
del competidor, 251
total, 354
Periódico, 677
Periodo de desarrollo, 384
de recuperación, 359
Perros (Producto), 43
Personaje célebre, 672
Personal de oficina, 730
de ventas interno, 730
de ventas que actúa en el mercado, 730
Personalidad, 175, 182, 294
Personalidad de marca, 294
del consumidor, 294
Petrificación, 383
Pirámide de edad, 147
Pirateo tecnológico, 442
Plan anual de marketing, 747
corporativo de nuevos negocios, 48
de compras sin stock, 224
de división, 37
de investigación, 111
Plan de marketing, 30, 37, 67, 78, 86, 447, 795
de relaciones públicas, 721
para los distribuidores, 579
territorial, 748
Plan de muestreo, 114
de trabajo del vendedor, 748
Plan estratégico, 353
corporativo, 37
del área de negocio, 37
Planes de aprovisionamiento, 216
de venta, 738
Planificación de aprovisionamientos, 138
de marketing, 169
estratégica, 35, 48, 67, 101
extrapolativa, 35
óptima del beneficio, 90
Planificación y control de marketing, 818
Planificador de medios, 679
Población, 445
Poder coercitivo, 577
de recompensa, 577
de referencia, 577
experto, 577
legítimo, 577
Polaridad de la venta al detalle, 611
Policéntrica, 467
Política de marketing, 790
de motivación de la empresa, 788
de precios, 543, 573
de precios global, 463
de publicidad cíclica, 680
Políticas agresivas, 15
de marketing internacional, 450
Porcentaje sobre las ventas, 649
Posición competitiva, 45
en la industria, 36

Posicionamiento, 73, 84, 330, 331
Posicionamiento confuso, 332
de las marcas, 327, 351
de productos, 72, 284, 537
dudoso, 332
en contra de cualquier otro producto, 329
en las características, 329
en los beneficios, 329
para la categoría de usuarios, 329
para ocasiones específicas, 329
racional, 671
Posiciones competitivas, 409
Post-testado de los anuncios, 682
Potencial de área de mercado, 266
beneficios, 398, 469
mercado, 369
ventas, 453, 732
del beneficio, 36
Pre-aproximación, 753
Pre-defensa, 414
Pre-test del programa de promoción de ventas, 714
Pre-testado de los anuncios, 682
Precio, 84, 463, 506, 554
Precio adaptado a las características de cada mercado, 463
alto, 536
anticipado, 551
basado en los costes de cada uno de los mercados, 463
como indicador de calidad, 540
de entrega uniforme, 544
de paquete, 708
de penetración, 528
de promoción, 609
de referencia, 542, 548
de transferencia, 464
del valor en uso, 538
diferencial, 508
diferencial en función del tiempo, 547
en fecha especial, 546
en función de la localización, 547
final, 540
FOB, 544
imagen, 547
óptimo, 536
para prestaciones opcionales, 548
planificado, 537
por dos conceptos, 549
por zona, 544
promocional, 546
único generalizado, 463
Precios por segmentos, 547
psicológicos, 540
Predicción, 259
Predicción de costes y beneficios, 453
Preferencia, 641
Prefereneias agrupadas, 288
del consumidor, 354
difusas, 287
homogéneas, 287
Preguntas abiertas, 114
cerradas, 114
Presupuesto base cero, 99
de comunicación de medios, 648
de promoción, 598
de publicidad, 667
de ventas, 264
total de marketing, 74
total de promoción de ventas, 713
Presupuestos en I+D, 155
Previsión, 264
Previsión de demanda/peligros, 273
de las ventas de la empresa, 271
del entorno, 271
del mercado, 263
del producto nacional bruto, 271
del sector, 271
Previsiones de ventas, 90
Prima, 548, 737
Primera repetición, 362
Principales alternativas de canal, 573
Principio de concentración, 416
de intercambio, 31
de la fuerza, 425
de la objetividad, 416
militar de la masa, 425
Principios de negociación, 757
Probabilidad de atención, 680
Procedimiento de evaluación, 195
de la auditoría de marketing, 812
de muestreo, 114
Procesamiento de pedidos, 623
Proceso de adopción, 370, 371
de compra de reventa, 227
de control, 796
de creación de lealtad, 370
de decisión de compra, 189, 192
de difusión, 371
de internalización, 457, 458
de investigación de marketing, 108
Procurador, 563

Producción, 785
Producción a tiempo, 138
Productividad, 511
Productividad de los servicios, 517
Producto, 5, 9
Producto a granel, 570
concreto, 476
débil, 795
específico, 4
esperado, 474
genérico, 474
ideal, 5
incrementado, 474
mejorado, 337
modificado, 337
no estandarizado, 570
original, 337
perecedero, 570
potencial, 475
reclamo, 484
sustituido, 238
sustitutivo, 238, 518
Productos agrícolas, 478
con marca, 383
con problemas de procedimiento, 222
con problemas políticos, 222
de granja, 478
débiles, 397
físicos, 473
genéricos, 489
manufacturados, 479
naturales, 478
Profundidad del conjunto de productos, 480
Programa de marketing, 790
Programación de la distribución, 578
matemática, 129
Programas de formación, 741
de publicidad, 663
Promoción, 462, 655
Promoción al comercio, 707
conjunta, 710
de precios, 706
de ventas, 85, 633, 652, 691, 704
del detallista, 707
del fabricante, 707
Propiedad conjunta, 457
Proposición de venta única, 296
Protección de la cuota de mercado, 469
del medio ambiente, 154
legal, 490
Proteccionismo, 439
Proveedor principal, 223
secundario, 223
Proximidad psíquica, 451
Proyección, 95
Prueba, 710
Prueba de mercado, 275, 362
Publicaciones, 718
Publicidad, 84, 633, 651, 652, 663
Publicidad clasificada, 663
comparativa, 666
competitiva, 668
constante, 680
de causas, 663
de choque, 681
de especialidad, 713
de mantenimiento, 682
de marca, 663
de promociones, 663
de recuerdo, 666
de refuerzo, 667
de respuesta directa, 695
directa, 677
informativa, 666
institucional, 663
masiva, 696
persuasiva, 666
por temporada, 682
puerta a puerta, 677
selectiva, 696
Publicity, 717
Público objetivo, 39, 41, 72, 84, 98, 301, 637, 664, 666
Publireportaje, 695
Puente, 648
Punto de pedido, 625
Punto muerto, 359, 537, 703
Punto muerto para la fuerza de ventas, 574
Puntos de vista de creación de valor, 768
Puntos fuertes, 53
Puntos fuertes y débiles, 56, 81, 246
de la competencia, 246
Radio, 677
Ratio, 74
Ratio de esfuerzo de marketing sobre ventas, 800
publicidad/promoción de ventas, 704
Ratios de estructura de capital, 247
de liquidez, 247
de rentabilidad, 247
de rotación, 247
gastos/ventas, 801

sobre las acciones, 247
Reacción de los competidores ante los cambios de los precios, 554
Reacciones de los consumidores ante los cambios en los precios, 554
Receptor, 10, 634
Receptor de pedidos, 728
Recogida de datos, 813
de la información, 117
Recompensa, 747
Recompra directa, 212
modificada, 212
Reconocimiento, 640
Reconocimiento de la necesidad, 193
Recuerdo selectivo, 635
Recuperación de las inversiones, 455
Recurso infinito, 152
Recursos finitos no renovables, 153
finitos renovables, 152
Redes de marketing, 8
Reducción de precios, 550, 711
de tamaño, 241
del ciclo de vida del comercio al detalle, 611
Refuerzos, 187
Regalo, 709
Regalo de liquidación, 709
Regiocéntrica, 467
Regionalización, 772
Registradoras electrónicas, 119
Reglamentación de cambios tecnológicos, 156
gubernamental, 157
sanitaria, 156
Regresión múltiple, 126, 277
Regulación legal y otras restricciones, 571
monetaria, 447
Relación de colaboración, 578
Relaciones del departamento de marketing, 782
Relaciones públicas, 160, 633, 652, 653, 691, 716
orientadas al mercado, 716
Remuneración de la fuerza de ventas, 736
Rendimiento sobre los activos, 801
Rentabilidad, 418
Rentabilidad de marketing, 77
de productos, 795
operativa, 455
relativa de los diferentes canales, 806
Reparabilidad, 320
Reparto de los gastos funcionales, 804
a los canales, 805
Reposicionamiento, 331, 338
Reposicionamiento de una marca, 805
en un mercado maduro, 715
Resistencia, 25
Resistencia lógica, 754
psicológica, 754
Respuesta, 187, 634, 709
Respuesta a los cambios de los precios, 555
de una campaña, 702
Resultado, 264
Resultados de la promoción de ventas, 715
de las acciones de comunicación, 657
de las relaciones públicas, 721
Resumen ejecutivo, 79
Retador, 410
Retardados, 372
Retención selectiva, 187
Retorno, 708, 709
Retribución fija, 737
variable, 737
Retroalimentación, 634
Revendedores, 225
Revista, 677
Riesgo, 451
Riesgo de protección de los activos, 455
percibido, 198
político, 455
Riqueza social, 28
Rol, 174, 178, 179
Roles de compra, 189
Roles y status, 175
Rotación de compradores, 682
de los activos, 801
operativa de los activos, 248
Royalty, 456
Rueda del comercio detallista, 600
Ruido, 634
S.A.D.E.M., 121
S.I.M., 102, 104
Salario, 525
Salrio directo 737, 738
Satisfacción de los clientes, 751
de los consumidores, 802
sensorial, 670
Satisfactores, 5, 185
Sector global, 442
privado, 503
productivo, 503
público, 503
Secuencia de las preguntas, 114

Sedes centrales de las empresas, 67
Segmentación, 773
Segmentación de mercados, 125, 126, 284, 285
demográfica, 290
en base al comportamiento, 294
en mercados industriales, 298
geográfica, 290
por beneficios, 295
por el tamaño de los clientes, 299
por volumen, 296
psicográfica, 293
Segmento de mercado en base a preferencias, 287
escogido, 51
Segmentos naturales, 288
Segmentos y supersegmentos, 308
Seguidor, 410
Selección de la fuerza de ventas, 737
de los miembros del canal, 575
Selectividad de clientes, 696, 799
del precio, 799
Sensibilidad de la demanda, 262
del precio, 530
Sentimientos de consumidor, 273
Series temporales, 275
Servicio, 5, 84, 473, 477
Servicio completo, 601
de mantenimiento, 570
de venta, 603
limitado, 601
mutuo, 573
pre-venta, 518
puro, 504
Servicios a la empresa, 479
auxiliares, 503
complementarios, 508
de consultoría, 479
de emisión, 684
de gestión y asesoría, 613
de reparaciones, 479
de valor añadido, 519
post-venta, 519
típicos del comercio, 608
Shopping strips, 610
Símbolo, 325, 491, 506
Símbolo de marca, 488, 497
Símbolos de estatus, 180
Simulación en tiendas, 363
Síndrome del producto maduro, 394
Sinéctica, 347
Sistema central de marketing, 136
de apoyo a las decisiones de marketing, 121
de base de datos para marketing, 699
de comercio internacional, 444
de consumo, 474
de distribución del vendedor, 582
de encuestas a clientes, 802
de gestión de productos, 775
de incentivos, 816
de información marketing, 101, 102
de inteligencia competitiva, 250
de inteligencia marketing (S.I.M.), 52, 105, 136
de investigación marketing, 106
de planificación marketing, 788
de productos, 476
de venta multinivel, 215
horizontal de marketing, 585
producto/mercado, 780
Sistema vertical de marketing, 581, 582, 612
administrado, 584
contractual, 584
Sistemas de alarma, 136
de apoyo a las decisiones de marketing, 102
de compra y venta, 213
de compra, 213
de control, 795
de expertos, 121
información de ventas integrales, 104
de información integrados, 107
de informes de ventas, 103
de inteligencia, 102
de planificación, 25, 26
de quejas y sugerencias, 802
de ventas, 213
Situación actual del mercado, 79
competitiva, 80
de macroentorno, 81
del producto, 80
económica recesiva, 571
Sobre con franqueo concertado, 702
Sobredemanda, 13
Sobreposicionamiento, 331
Sociedad capital-riesgo, 457
Solución de los conflictos en los canales, 590
llave en mano, 213
Sostenible, 409
Staff, 138
Stock de seguridad, 625

óptimo, 625
Subcultura, 159, 174, 175
Subsegmentación, 71
Sucursal de ventas, 456, 617
Sueldo, 525
Suministros operativos, 479
Suministros y servicios, 479
Superestablecimiento, 598
Supermarketing, 598
Supermercado, 597, 598
Supersegmentos, 307
Supervisión, 742
Supervisor de venta al detalle, 732
Surtido amplio, 226
Surtido de productos, 607, 613
Surtido de productos y servicios, 606, 614
Surtido exclusivo, 226
mixto, 226
profundo, 226
SVM, 582
Tácticas de negociación, 758
Tamaño de la fuerza de ventas, 735
de la muestra, 114
del territorio, 732
Tamizado de ideas, 348
Tarifa, 525
Tarjetas, 119
Tasa, 525
Tasa de crecimiento del mercado, 42
natalidad, 146
rendimiento interno, 453
rentabilidad, 536
Técnica AIDA, 753
de fijación de los precios, 535
Técnicas de generación de ideas, 345
de investigación publicitaria, 684
de venta de alta presión, 751
Tecnología, 154
Tecnología en el comercio al detalle, 612
Tecnologías de información, 102
Teléfono, 677
Telemarketing, 691, 695
Teletienda, 696, 702
Televisión, 677
Televisión por cable, 119
Tendencia, 275
Tendencias en la venta al detalle, 611
sociales, 159
Teoría de juegos, 129
de la decisión bayesiana, 129
de la decisión estadística, 129
de la motivación de Herzberg, 185
de la partición del mercado, 290
Terminales de entradas de datos, 117
interactivas, 117
Test de alta y baja inversión, 685
de aprendizaje, 493
de asociación, 493
de concepto, 350, 352
de laboratorio, 683
de marketing, 368
de marketing controlado, 363
de memoria, 493
de mercado, 362, 365, 366
de minimercado, 364
de preferencia, 493
de producto, 366
de prueba, 684
de reconocimiento, 684
de recuerdo, 683, 684
de uso de producto, 367
del teatro, 684
doméstico, 361
en casa, 684
en el aire, 684
funcional, 360
Tienda catálogo, 600
Timador, 228
Tipo de apelación, 670
de cambio, 411
de producto, 476
de rendimiento, 470
de satisfacción, 670
Tipología de audiencia, 677
Tipos de comportamiento de compra, 189
de control de marketing, 796
de costes, 806
de detallistas, 596
de distribución, 613
de empresas detallistas, 603
de estructuras de gestión en equipo, 777
de intermediarios, 571
de situaciones de compra, 226
Toma de conciencia/comprensión/actitud, 722
Tomador de pedidos, 751
Trade off, 355
Transacción, 6
Transacciones en marketing, 8
Transferencia, 7
Transferencia monetaria, 7
Transporte, 444, 613, 627
Transportista bajo contrato, 627

discrecional, 627
privado, 627
Tratamiento de las objeciones, 754
Tríada de poderes, 451
Trueque, 443, 446
Turbomarketing, 324
UEN, 44
UEN especulativa, 54
ideal, 54
problemática, 54
Unidad de muestreo, 114
estratégica de negocio, 37, 40, 67, 245, 409
Uniformidad, 320
Unión económica, 444
Uso de la investigación de marketing, 120
Usuario, 189, 214
Utilidad de cantidad, 139
de lugar, 139
de posesión, 139
de tiempo, 139
de variedad, 139
Vacas lecheras (Producto), 43
Vale de descuento, 708
Valor, 5, 31
Valor actualizado acumulado, 359
añadido, 314
de un consumidor permanente, 703
económico del cliente (VEC), 541
negativo, 314
neto, 315
percibido, 314, 536, 537, 538, 552
positivo, 314
total añadido, 315
Valor y coste de la información, 120
Valoración de la efectividad de marketing, 809, 810
de las ideas de producto, 349
de los mercados de entrada, 453
de los segmentos de mercado, 301
de mensajes publicitarios, 671
de resultados, 795
tecnológica, 156
Valoración y selección de segmentos, 307
del mensaje, 670
Valores culturales, 159
Valores culturales secundarios, 159
Variable dependiente, 277
independiente, 277
no controlables, 143
de marketing, 166
de segmentación, 298
fuera del control de la empresa, 90
que controla la empresa, 90
VEC, 541
Vehículo de la distribución, 713
publicitario, 698
Vendedor, 11, 727
Vendedores relacionados con el telemarketing, 744
Venta a domicilio, 696
agresiva, 16
al por mayor, 612
al por menor, 595
automática 602
de reemplazamiento, 357
directa, 602
habitual, 357
personal, 652, 750
por correo, 572, 691
Ventaja competitiva, 39, 53, 56, 138, 252, 313, 333, 451, 453, 469
relativa, 373
Versión adaptada a la ciudad, 459
Versiones adaptadas a los intermediarios, 459
Vicepresidente de marketing, 803, 809
de ventas, 797, 816
Videotexto, 696
Volumen de existencias en almacén, 625
Zapping, 678
Zonas céntricas de las ciudades, 610
geográficas, 175